

# Izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje u visokom obrazovanju

---

**Vidaček, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:355310>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Lucija Vidaček**

**IZAZOVI I PRILIKE ZA ORGANIZACIJSKO  
PONAŠANJE U VISOKOM OBRAZOVANJU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Lucija Vidaček**

**Matični broj: 45635/17-R**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**IZAZOVI I PRILIKE ZA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE U  
VISOKOM OBRAZOVANJU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, srpanj 2019.**

*Lucija Vidaček*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada korištene su etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

U radu su predstavljeni najvažniji čimbenici organizacijskog ponašanja vezani uz obrazovanje u Hrvatskoj. Pri tome je nakon teorijskog dijela definirana specifičnost visokog obrazovanja iz perspektive organizacijskog ponašanja. Neke od specifičnosti koje su objašnjene izazovi su i prilike za organizacijsko ponašanje, a one uključuju globalizaciju, usklađivanje posla i privatnog života te raznolikost radne snage u visokom obrazovanju. Naveden je primjer organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju u svijetu kako bi nadalje bila prikazana usporedba s organizacijskim ponašanjem visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Na kraju rada navedene su preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju Hrvatske.

**Ključne riječi:** organizacijsko ponašanje, visoko obrazovanje, izazovi, prilike, sveučilište

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Organizacijsko ponašanje .....	3
2.1. Važnost organizacijskog ponašanja .....	4
2.2. Upravljanje organizacijama .....	5
2.3. Organizacijska kultura .....	7
3. Specifičnosti visokog obrazovanja iz perspektive organizacijskog ponašanja .....	11
3.1. Izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje .....	12
3.2. Utjecaj globalizacije na visoko obrazovanje .....	16
3.3. Usklađivanje posla i privatnog života .....	19
3.4. Raznolikost radne snage .....	21
4. Primjer organizacijskog ponašanja visokog obrazovanja u svijetu .....	23
4.1. Analiza organizacijskog ponašanja na primjeru Sveučilišta Harvard .....	25
4.2. Zadovoljstvo zaposlenika Sveučilišta Harvard .....	27
4.3. O organizacijskoj kulturi Sveučilišta Harvard .....	41
4.4. Povezanost Sveučilišta Harvard s diskriminacijom .....	44
5. Analiza organizacijskog ponašanja na primjeru fakulteta iz Hrvatske .....	47
5.1. Organizacijsko ponašanje na primjeru Fakulteta organizacije i informatike .....	47
5.2. Stavovi zaposlenika o organizacijskom ponašanju na Fakultetu organizacije i informatike .....	50
5.2.1. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o apsentizmu (izostajanju s posla) .....	51
5.2.2. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o zadovoljstvu radnim mjestom .....	59
5.2.3. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o proizvodnosti .....	70
5.3. Različitosti organizacijskog ponašanja na Fakultetu organizacije i informatike i Sveučilištu Harvard .....	73
5.4. Preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju Hrvatske .....	75
6. Zaključak .....	77

Popis literature .....	79
Popis slika .....	82
Popis tablica .....	84
Prilozi .....	85

# 1. Uvod

Organizacijsko ponašanje široko je prisutno u cijelom svijetu te mu se pridaje sve veća važnost u organizacijama različitog oblika. Cilj je ovog diplomskog rada definirati organizacijsko ponašanje te prikazati organizacijsko ponašanje na primjeru institucije visokog obrazovanja u svijetu, ali i u Hrvatskoj. Svrha je rada na temelju analize organizacijskog ponašanja u instituciji visokog obrazovanja Hrvatske napraviti analizu s organizacijskim ponašanjem institucije visokog obrazovanja u svijetu te uočiti različitosti i donijeti preporuke za poboljšanje.

U izradi ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. U primarne podatke ubraja se intervju koji je proveden s asistentima Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu, a uzorak koji je korišten čini 10 ispitanih asistenata. U uzorak su uključeni samo asistenti zato što se u njihovu radnom okruženju javlja najviše promjena vezanih uz radne zadatke i okruženje, a one uključuju stalni rad sa studentima, napredovanje i rad na znanstveno-istraživačkom radu te navedeni čimbenici dovode do brojnijih promjena u organizacijskom ponašanju. Pitanja koja su uključena u intervju obuhvaćaju pitanja s ponuđenim odgovorima, pitanja otvorenog tipa i pitanja s ponuđenim odgovorima na Likertovoj skali. Uz primarne podatke korišteni su i sekundarni izvori koji uključuju knjige te znanstvene i stručne članke čija je tematika povezana s temom diplomskog rada, potom podatci sa službenih mrežnih stranica promatranih institucija visokog obrazovanja, informacije s mrežnih stranica čije su teme povezane s temom ovog diplomskog rada te istraživanje Sveučilišta Harvard o zadovoljstvu svojih zaposlenika iz 2013. godine.

Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Nakon uvoda u drugom dijelu rada definirano je organizacijsko ponašanje, prikazane su važnosti organizacijskog ponašanja za pojedince i okolinu te su definirani neki od aspekata organizacijskog ponašanja koji uključuju upravljanje organizacijama i organizacijsku kulturu. U trećem poglavlju organizacijsko ponašanje povezano je s visokim obrazovanjem te su prikazani izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje, prikazan je utjecaj globalizacije na organizacijsko ponašanje te reagiranje institucija visokog obrazovanja na stalne promjene koje ono donosi. Nakon toga u navedenom je poglavlju iznesen problem usklađivanja posla i privatnog života u današnjem svijetu te su prikazane prednosti s kojima se susreću organizacije čija je radna snaga raznolika.

Praktični dio rada započinje četvrtim poglavljem u kojem je analizirano organizacijsko ponašanje na primjeru institucije visokog obrazovanja iz svijeta, a u ovom slučaju to je Sveučilište Harvard. Prikazana je analiza organizacijskog ponašanja u trima razinama – razina pojedinca, razina grupe i razina sustava, a nakon toga analizirani su podaci dobiveni



istraživanjem zadovoljstva zaposlenika Sveučilišta Harvard. Uz analizu zadovoljstva prikazana je organizacijska kultura Sveučilišta Harvard te su prikazane situacije u kojima se Sveučilište Harvard povezuje s diskriminacijom. U petom poglavlju prikazano je organizacijsko ponašanje na primjeru Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu te su prikazani rezultati dobiveni istraživanjem stavova asistenata Fakulteta organizacije i informatike o apsentizmu, zadovoljstvu poslom i proizvodnošću. Na kraju petog poglavlja prikazane su različitosti u organizacijskom ponašanju na Sveučilištu Harvard i Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu te su donijete preporuke za poboljšanje.

Na samom kraju rada donesen je zaključak, prikazan je popis literature koji uključuje navedene primarne i sekundarne podatke koji su korišteni u svrhu izrade diplomskog rada te je u prilogima prikazan primjerak intervjua koji obuhvaća sva pitanja koja su korištena za istraživanje stavova asistenata FOI-ja o apsentizmu, zadovoljstvu poslom i proizvodnošću.

## 2. Organizacijsko ponašanje

Svaki se pojedinac razlikuje od ostalih pojedinaca prema urođenim karakteristikama, ali i karakteristikama s kojima se susreće u društvu, kroz kulturu i socijalni status. Kada je riječ o urođenim karakteristikama ljudi, može se reći da se ljudi razlikuju prema osobinama i karakteristikama koje su genetski naslijeđene, a kao primjer urođenih karakteristika može se navesti sramežljivost, pokornost, agresivnost, ozbiljnost i tvrdoglavost. Uz urođene karakteristike, koje se još nazivaju i biološke karakteristike, na ponašanje ljudi uvelike utječe društvo, kultura te socijalni status. Predmet je ovog rada istražiti ponašanje ljudi u organizacijama pa je u ovom poglavlju definirano organizacijsko ponašanje, prikazane su važnosti organizacijskog ponašanja, što je sve važno za upravljanje organizacijama te povezanost organizacijskog ponašanja s organizacijskom kulturom.

Postoje mnoge definicije koje opisuju organizacijsko ponašanje, a Robbins (1992) smatra da organizacijsko ponašanje prikazuje skup akcija, stavova, vrijednosti i djelovanja koji se mogu vidjeti kroz djelovanje ljudi u pojedinim organizacijama. Robbinsova definicija organizacijskog ponašanja može se nadopuniti i razmišljanjem Kashyapa (2009) koji smatra da se organizacijsko ponašanje bavi razumijevanjem, proizvodnjom i kontrolom ljudskog ponašanja u organizacijama. Prema navedenom organizacijsko ponašanje ukazuje na zadovoljstvo, ali i nezadovoljstvo kako zaposlenika, tako i nadređenih. Ponašanje zaposlenika potrebno je istražiti, razumjeti i djelovati u skladu s njihovim potrebama kako bi se rad u organizaciji sveo na ugodnost, zadovoljstvo i uspjeh. Osim za zaposlenike organizacijsko ponašanje važno je za cijelu organizaciju koju Robbins i Judge (2007) prikazuju pomoću triju razina, a to su: razina pojedinca, razina grupe i razina organizacijskog sustava. Razina pojedinca uključuje zaposlenike na svim organizacijskim razinama, razina grupe uključuje pojašnjenje razlike zapažene u individualnom i grupnom ponašanju, dok razina organizacijskog sustava postavlja organizacijsku kulturu (Robbins i Judge, 2007, str. 26).

U današnje se vrijeme definicije organizacijskog ponašanja sve više vežu uz tehnologiju i promjene koje donosi globalizacija. Foerster-Metz i sur. (2018) smatraju kako je u definiciju organizacijskog ponašanja potrebno uvesti utjecaj tehnologije koji utječe na radno okruženje, ali i radne procese. Smatra se kako promjene u tehnologiji ne utječu samo na pojedince i njihove radne karakteristike, već i na organizacijsku strukturu poduzeća. Kao primjer Foerster-Metz i sur. (2018) navode mlađe, bolje obrazovane, mobilnije i tehnološki naprednije generacije koje sve više ulaze u organizacije i donose promjene u vidu obrazovanja, novih vrijednosti i stavova. Na taj način u organizacije se uvode promjene koje su u skladu s promjenama u svijetu, a koje pozitivno utječu na stabilnost i uspješnost organizacije.

Uz navedeno organizacijsko ponašanje ima veliki utjecaj na način kojim će se u organizaciji pojedinci odnositi jedni prema drugima kao i način na koji će komunicirati. Zato je važno analizirati upravljanje organizacijama kao i organizacijsku kulturu radi što boljeg razumijevanja svih članova i uspješnog izvršavanja poslovnih ciljeva.

## 2.1. Važnost organizacijskog ponašanja

Kao što je već navedeno, važno je razumijevanje ponašanja pojedinaca radi lakšeg uočavanja problema u organizaciji. Uz to Robbins i Judge (2007) smatraju kako je organizacijsko ponašanje jedna vrsta istraživanja koja proučava kako se pojedinci ponašaju i koji čimbenici utječu na izgradnju pojedine vrste ponašanja. Istraživanje se vrši za pojedinca, grupu, ali i organizacijski sustav. Kako bi se bolje razumjelo ponašanje pojedinaca i grupe, Robbins (1992) ističe da ciljevi organizacijskog ponašanja uključuju objašnjenje, predviđanje i kontrolu. S navedenim definicijama slažu se i Kaifi i Noori (2010) smatrajući da je organizacijsko ponašanje područje istraživanja koje nazivaju „RED Analisys“, odnosno R – *recognize*, E – *explain*, D – *develop*. Prema tome se kao temelj organizacijskog ponašanja javlja stalno dijagnosticiranje područja zabrinutosti, kratkoročnih i dugoročnih implikacija svakog ponašanja na temelju kojeg se objašnjavaju ponašanja pojedinaca i grupe te se djeluje u odgovarajućoj mjeri.

Ljudi se često nalaze u situaciji da ih zanimaju razlozi tuđeg ponašanja, zašto je neka osoba učinila nešto lijepo, dobro za sve druge ili zašto je neka osoba učinila nešto ružno i loše za okolinu. Kada je u pitanju organizacija, za strateški menadžment važno je znati zašto je netko, primjerice, dao otkaz, zašto se pojavljuje apsentizam, zašto dolazi do pada proizvodnje i slično. Objasnjenjem ponašanja pojedinaca može se popraviti loša poslovna situacija i nezadovoljstvo zaposlenika. S druge strane, ako u organizaciji vlada ugodna radna atmosfera i javljaju se pozitivni poslovni rezultati, tada strateški menadžment objašnjenjem ponašanja svojih članova može provesti dodatno nagrađivanje ili uvesti unapređenje zaposlenika (Robbins, 1992; Robbins i Judge 2007). Kaifi (2010) smatra kako je teško objasniti ponašanje pojedinaca jer su ljudi nepredvidljivi i imaju jedinstvene stavove i perspektive te ulaskom u organizaciju unose svoja očekivanja i iskustva koja se razlikuju od misije i vizije organizacije.

Drugi cilj organizacijskog ponašanja prikazuje predviđanje ljudskog ponašanja. Robbins (1992) navodi kako se predviđanjem ponašanja organizacije usredotočuju na buduće događaje te predviđanje pridonosi uspjehu organizacije. Na taj se način mogu predvidjeti reakcije članova organizacije na promjene koje mogu zahvatiti organizaciju u budućnosti te se u najvećem

slučaju strateški menadžment vodi promjenama za koje smatra da će ih članovi organizacije dobro prihvatiti.

Kao posljednji cilj organizacijskog ponašanja spomenuta je kontrola kojom je moguće utjecati na zadovoljstvo i ulaganje veće količine truda pojedinaca. Na taj način želi se utjecati na ponašanje pojedinaca koje će se kretati prema zadanim ciljevima organizacije. Prema tome, na temelju opaženih rezultata ponašanja dodjeljuju se nagrade za pozitivno ponašanje, a negativno ponašanje najčešće se kažnjava (Robbins, 1992; Robbins i Judge, 2007). Kaifa (2010) smatra da je utjecanje na određena ponašanja iznimno težak zadatak zbog dubinskog upoznavanja svakog pojedinca i usklađivanja prepoznatog ponašanja s misijom i vizijom organizacije.

O važnosti organizacijskog ponašanja piše i Bhattacharyya (2016) te smatra kako je potrebno sprječavati organizacijske probleme na temelju razumijevanja razloga nastanka tog ponašanja. Na ponašanje članova organizacije mogu utjecati faktori kao što su postignuće, samoostvarenje, ohrabrenje i pripadnost, a zadatak je nadležnih prepoznati potrebe zaposlenika kako bi najpogodnije uskladili svoja očekivanja i očekivanja zaposlenika jer uspjeh organizacije ovisi o učinkovitom upravljanju ljudima. Zadovoljstvom članova organizacije rađaju se nove ideje, usvajaju se nove vrijednosti koje pomažu pri oblikovanju jedinstvenog organizacijskog ponašanja za pojedinu vrstu organizacije.

Analizom definicije i ciljeva organizacijskog ponašanja može se zaključiti kako organizacijsko ponašanje nije važno samo za organizaciju, već se naglasak stavlja na pojedince, grupu i sustav koji definira ponašanje i kulturu primjerenu za organizaciju. Organizacijsko ponašanje široko je povezano s brojnim čimbenicima organizacije koji uključuju društvo, kulturu, socijalne i poslovne čimbenike. Navedene čimbenike potrebno je uravnotežiti, a to je moguće uz pomoć utjecaja na organizacijsko ponašanje.

## **2.2. Upravljanje organizacijama**

Upravljanje se javlja svagdje oko nas pa tako postoji upravljanje dječjim vrtićima, školama, fakultetima, trgovačkim centrima, državnim službama, poduzećima i slično, a sve su to neke vrste organizacija. Upravljanje organizacijama važno je kako bi svaki sudionik organizacije, odnosno zaposlenik nekog poduzeća znao koji je njegov posao i zadatak koji mora izvršiti te kome je odgovoran.

Teorijski gledano poslovna organizacija definira se kao dioničko društvo koje se može promatrati kao poslovni sustav u kojem je upravljanje određeno kao usmjeravanje i reguliranje

nadređenih (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004). Prema tome se upravljanje može navesti kao jedna vrsta funkcije koja obuhvaća mnogo sastavnica kao što su podjela odjela, raspored zaposlenika, podjela zadataka, provjera načina rada zaposlenika, vrednovanje uspješnosti i rezultata, kao i mnogi drugi čimbenici koji utječu na samo funkcioniranje organizacije. O upravljanju organizacijama piše i Britvić (2011) u svom stručnom radu „Moderni sustav upravljanja u organizacijama“ u kojem navodi kako sustav upravljanja pruža radni okvir unutar kojeg članovi organizacije ostvaruju željene rezultate organizacije na učinkovit način. Britvić (2011) smatra kako je cilj svake uprave uspostaviti organizaciju u kojoj je sve dobro određeno i raspoređeno, odnosno organizaciju u kojoj njezini članovi znaju tko, što, kada i gdje mora činiti, a u tome im pomažu sustavi upravljanja. Iz navedenog se može zaključiti kako se upravljanje veže uz vrhovni menadžment koji je zadužen za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima te vođenje i nadzor poslovanja.

Menadžeri na strateškoj razini predstavljaju članove nadzornog odbora i uprave, a prema Žugaj i sur. (2004) menadžeri se sa strateške razine mogu promatrati na upravljačkoj i izvršnoj razini jer ti organi između ostalog obavljaju i izvršnu funkciju. Na upravljačkoj razini nalaze se vlasnici organizacije odnosno poduzeća i njihovi predstavnici koje imenuje skupština, a zadužen je za brigu o zaposlenicima i tijeku poslovnog procesa kako bi se ostvarili interesi vlasnika. S druge strane, na izvršnoj razini nalaze se izvršni menadžeri i glavni izvršni direktor, a njih bira nadzorni odbor na najviše pet godina te je njihov zadatak provođenje strategijskih odluka koje su donijeli članovi upravljačke razine (Žugaj i sur., 2004)

Britvić (2011) smatra kako se upravljanje organizacijama razlikuje te ono može biti orijentirano na kvalitetu, odnosno potrebe kupaca, ili na rastuće probleme društva za zaštitu okoliša, a da bi sustav upravljanja bio učinkovit, organizacija mora nadzirati odgovarajući stupanj radnog učinka i preispitivati napredak kako bi se osigurala poboljšanja. Kako bi se organizacijama olakšalo uspješno vođenje i upravljanje, osmišljena su Načela upravljanja organizacijom (prema ISO 9001). Načela predstavljaju pomoć poslodavcima u poboljšanju performansi, a uključuju:

- usmjerenost na kupca
- vodstvo
- uključenje zaposlenika
- procesni pristup
- sustavni pristup upravljanju
- trajno poboljšanje
- činjenični pristup odlučivanju

- odnose s dobavljačima na uzajamnu korist („Zagrebački inovacijski centar [ZICER]“, bez dat.).

Navedena načela uključuju sve faktore koji se vežu uz poslovanje organizacija te ukazuju na njihovu pojedinačnu važnost za organizaciju. Uključivanjem navedenih faktora u poslovanje dobit će se jasnija slika situacije u kojoj se organizacija nalazi, problema s kojima se susreće ili prednosti koje posjeduje na tržištu, a na taj će se način povećati zadovoljstvo i produktivnost, smanjiti apsentizam, fluktuacija te devijantno ponašanje kao pokazatelji organizacijskog ponašanja u organizaciji.

Kada je riječ o fakultetu kao obrazovnoj organizaciji i raspodjeli na upravljačku i izvršnu razinu kao vrhovne razine organizacije, mogu se navesti dekan, profesori i asistenti raspoređeni po katedrama, centri i ostale službe. Prema spomenutom na upravljačkoj razini nalazi se dekan kao i njegovi suradnici koji su zaduženi za pribavljanje kvalificiranih zaposlenika. Njihov je zadatak osmisliti ili izraditi strateške planove za provedbu akademskog obrazovanja u čemu im pomažu vanjski suradnici kao što su grad u kojem se fakultet nalazi, država i predstavnici EU projekata koji omogućavaju financiranje iz EU fondova. S druge strane, na izvršnoj se razini na primjeru fakulteta nalaze profesori i asistenti koji su zaduženi za provođenje strateških planova obrazovanja, a kao rezultat prilažu se evidencije postignutih uspjeha studenata tijekom akademske godine. Na temelju evidencija o postignutim rezultatima dolazi se do informacija o zadovoljstvu studenata, profesora, njihovih uspjeha, ali i problema te se u skladu s navedenim uvode promjene u godišnje akademske planove.

Može se zaključiti kako je upravljanje važno za sve organizacije, kako za organizacije kojima je cilj održivi rast i razvoj te ostvarivanje dobita, tako i za obrazovne organizacije kojima je cilj kvalitetan obrazovni program i zadovoljstvo polaznika. Dobro razrađen sustav upravljanja utječe na unutarnje i vanjske čimbenike razradom planova, dodjelom zadataka i odgovornosti, ali i poštivanjem organizacijske kulture i ponašanjem u skladu s propisanim.

## **2.3. Organizacijska kultura**

Kultura obuhvaća jedinstvene karakteristike pojedinaca koji se prema njima razlikuju u društvu. Certo i Certo (2008) smatraju kako je kultura skup karakteristika neke skupine ljudi i njihove okoline, a o kulturi slično pišu i autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) definirajući je kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe. Važno je istaknuti kako se raznolikost kultura ne veže samo uz ljude, već i uz područje biologije, povijesti i umjetnosti. Zbog same teme diplomskog rada u

ovom će poglavljju biti naglasak na kulturi vezanoj uz ponašanje i način života ljudi te organizacijsku kulturu.

Cifrić (2007) navodi kako je do razlike u kulturi došlo još u vrijeme neolita i vremena nakon njega što je bila posljedica kulturne ekspanzije. U to vrijeme došlo je do nastanka različitih kultura i religija koje su se s vremenom prilagođavale okolini pa su neke ostale čvrste i kao takve postoje danas, neke kulture su se udružile, dok su neke nestale. Ljudi ne uspostavljaju odnose samo s pripadnicima iste grupe, već se svakodnevno susreću, komuniciraju i rade s ljudima iz različitih kultura. Razumijevanje različitih kultura omogućuje lakše razumijevanje ljudi, poboljšava međuljudske odnose, olakšava obavljanje poslovnih zadataka te donosi brojne prednosti koje im u svakodnevnim situacijama olakšavaju odnose s ljudima.

Kao što je već spomenuto, naglasak ovog poglavlja bit će na organizacijskoj kulturi. „Organizacijska kultura je sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja članova pojedine organizacije.“ (Žugaj i sur., 2004), prema tome, organizacijska kultura usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije i zaposlene. Može se zaključiti kako prema ovoj definiciji organizacijske kulture pripadnici pojedine organizacije usvajanjem jedinstvenog sustava vrijednosti pridonose ostvarivanju individualnih i zajedničkih ciljeva te doprinose stvaranju pogodne organizacijske klime u poduzeću. S druge strane, autor Traphagan (2017) smatra kako je ideja organizacijske kulture u značenju okupljanja ljudi koji će produktivno raditi na postizanju organizacijskih ciljeva pogrešna. Traphagan (2017) navodi kako organizacijska kultura predstavlja odnos moći u organizaciji koji članovi koriste kako bi zadovoljili osobne i zajedničke ciljeve, a takvi odnosi mogu okupiti ljude, ali i razdvojiti jer su rezultat različita pristupa resursima. Uz navedeno razlike u moći utječu na to kako će ljudi u organizaciji reagirati i razmišljaju o vrijednostima koje prihvaća većina članova organizacije. Prema suvremenijoj definiciji organizacijske kulture vidljiva je njena povezanost sa samim organizacijskim ponašanjem kojem je također u interesu poboljšanje učinkovitosti organizacije. Učinkovitost organizacije može se poboljšati poznavanjem individualnih i zajedničkih ciljeva članova organizacije, ali i poznavanjem stavova pojedinaca o vrijednostima koje organizacija promiče.

Kako bi se organizacijska kultura dobro razumjela, za članove je važno poznavanje njezinih elemenata, a prema Žugaj i sur. (2004) to su:

- a) organizacijske vrijednosti
- b) organizacijska klima
- c) menadžerski stil.

Organizacijske vrijednosti neke organizacije odnosno poduzeća predstavljaju ciljeve koji su značajni za rast i razvoj poslovanja i poželjni su da se dogode. Prema Malbašiću (2012) organizacijske vrijednosti se mogu definirati kao uvjerenja i ideje o tome koje ciljeve trebaju izvršiti članovi organizacije te čega se sve pri tome moraju pridržavati. Navedeno ukazuje na postojanje poštenja među članovima organizacije kako bi se ciljevi izvršili u skladu sa samim pravilima organizacije te u svrhu poboljšanja zadovoljstva organizacije ali i njezinih članova. U današnje vrijeme je važnost organizacijskih vrijednosti sve veća jer osim uloge vođenja članova organizacije zadanim ciljeva, one omogućuju oblikovanje organizacijske strukture ali i poslova prema mogućnostima zaposlenika.

Organizacijska klima prikazuje da članovi pojedine organizacije razumiju poduzeće kao cjelinu. Žugaj i sur. (2004) smatraju kako se organizacijska klima izražava iskustvom i shvaćanjem zaposlenika, unutarnjim odnosima i odnosima prema organizacijskim vrijednostima. Bit organizacijske kulture je utjecati na zadovoljstvo članova organizacije, stvarati pozitivnu radnu atmosferu u kojoj svaki zaposlenik zna svoje zadatke, zna da će za to biti nagrađen te da postoje različiti oblici motivacije koji će utjecati na njihov trud.

Menadžerski stil odraz je menadžerskog ponašanja prema radnim kolegama u poduzeću. Postoji nekoliko menadžerskih stilova, dok su dva krajnja stila autokratski i demokratski. Autokratski stil vođenja prikazuje stil u kojem menadžer u donošenju odluka ne komunicira s podređenima, a demokratski stil vođenja obilježen je komunikacijom s podređenima i uključivanjem podređenih u donošenje strateških odluka.

Nasuprot mišljenju Žugaja i sur., Cabistan (2016) smatra kako je za potencijalne zaposlenike važno da organizacija ima dobro razjašnjenu misiju te da svojim zaposlenicima pruža osjećaj pripadnosti kojom bi se i oni sami smatrali dijelom navedene misije. Cabistan (2016) navodi kako se u vrijeme napredne tehnologije i brzog širenja informacija u pet najvažnijih elemenata organizacijske kulture ubrajaju: svrha organizacije, vlasništvo organizacije, zajednica, učinkovita komunikacija i dobro vodstvo. Prema navedenom za uspješnost organizacije važno je definirati zašto organizacija postoji kako bi njeni članovi znali zašto obavljaju pojedine radne zadatke. Uz poznavanje svojih zadataka i njihove svrhe, članovi će biti motivirani te će jednostavnije usklađivati individualne i organizacijske ciljeve. Drugi je element organizacijske kulture vlasništvo organizacije koje je također važno jer se odnosi na dodjelu slobode u izvršavanju radnih zadataka koja nosi određenu vrstu odgovornosti. Podjelom odgovornosti zaposlenici stječu veliko iskustvo, a koje pridonosi zaposlenicima u radu, ali i organizaciji u povećanju učinkovitosti. Kao treći element spominje se zajedništvo koje prema Cabistanu (2016) članovima organizacije ne želi promijeniti vrijednosti već se članove treba podržati do određenih standarda. Uz navedene elemente Cabistan (2016) spominje učinkovitu



komunikaciju, ali i dobro vodstvo kao elemente koji oslikavaju dobru organizacijsku kulturu. Komunikacija i vodstvo, kao i prethodno navedeni elementi, utječu na razumijevanje pojedinaca i grupa unutar organizacije, a upravo to razumijevanje dovodi do zadovoljstva članova organizacije i njezine učinkovitosti kao rezultata organizacijskog ponašanja.

O važnim elementima organizacijske kulture pišu i Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) koji ističu vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikaciju te simbole. U današnje vrijeme ljudima je bliža podjela elemenata organizacijske kulture koja obuhvaća običaje i rituale kao što su zajedničke jutarnje kave svih zaposlenika s menadžerima, različiti *team buildinzi* kao i simboli po kojima se prepoznaju organizacije. Uz navedeno, u današnje vrijeme, kada je razvijena visoka tehnologija, poznato je da se velik naglasak stavlja na neverbalnu komunikaciju sa zaposlenicima, partnerima i kupcima, a čime se podiže njihova razina kulture.

Nakon što je definirana organizacijska kultura i nakon što su navedeni ključni elementi, mogu se navesti neke od brojnih funkcija organizacijske kulture. Robbins i Judge (2007) navode kako organizacijska kultura stvara razlike između organizacija, prenosi smisao identiteta članovima organizacije, potiče predanost organizaciji i stabilnost društva. Iz navedenih funkcija može se zaključiti kako organizacijska kultura nije orijentirana samo na izvršenje poslovnih zadataka i ostvarivanje poslovnih ciljeva, već je njezina funkcija zbližavanje i upoznavanje članova te načina rada organizacije kako bi se obostranim zadovoljstvom došlo do inovacija i poslovnog uspjeha.

### 3. Specifičnosti visokog obrazovanja iz perspektive organizacijskog ponašanja

U Hrvatskoj visoko obrazovanje čine javna i privatna sveučilišta, javna i privatna veleučilišta te javne i privatne visoke škole. Sveučilišta organiziraju i izvode sveučilišne studijske i nešto rjeđe stručne programe, dok veleučilišta i visoke škole organiziraju i provode stručne programe („Agencija za znanost i visoko obrazovanje [AZVO]“, bez dat.).

Programi obrazovanja u Hrvatskoj su prolazili i još uvijek prolaze kroz brojne reforme, a za visoko obrazovanje važno je spomenuti 2005. godinu kada su usklađeni preddiplomski, diplomski i stručni studij s bolonjskim načelima. U Bolonji je 1999. godine donesena Bolonjska deklaracija koja je zajednička deklaracija europskih ministara obrazovanja, a odnosi se na reformu visokog obrazovanja u Europi („AZVO“, bez dat.). Hrvatska je potpisala Bolonjsku deklaraciju 2001. godine čime prihvaća njezine ciljeve, a to su:

- prihvaćanje sustava lako prepoznatljivih i usporedivih stupnjeva te uvođenje dodataka diplomi kako bi se promicalo zapošljavanje europskih građana
- prihvaćanje sustava koji se temelji na dva ciklusa, preddiplomskom i diplomskom pri čemu je pristup drugom ciklusu omogućen tek nakon što se uspješno završi prvi ciklus, odnosno preddiplomski studij
- uvođenje bodovnog sustava (ECTS), a studenti mogu postizati bodove studentskim aktivnostima na kolegijima kao i izvannastavnim aktivnostima koje sveučilište može priznati prema pravilima svog bodovnog sustava
- promicanje mobilnosti prevladavanjem zapreka slobodnom kretanju, uz poseban obzir prema studentima koji su proveli vrijeme u drugim državama na studijskim programima kao što su *Erasmus* ili neki drugi oblici učenja, proučavanja, istraživanja i slično, a isto vrijedi i za nastavnike
- promicanje europske suradnje u osiguranju kvalitete u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija
- promicanje potrebne europske dimenzije u visokom obrazovanju, naročito razvoju nastavnih programa, međuinstitucionalnoj suradnji, programima razvoja nastavnih programa, programima mobilnosti i integriranim programima studija, obrazovanja i istraživanja („AZVO“, bez dat.).

Nakon što su 2005. godine usklađeni preddiplomski, diplomski i stručni studiji s bolonjskim načelima, u razdoblju od 2005. do 2009. godine restrukturirani su i poslijediplomski studiji te je uočeno kako je u tom razdoblju došlo do osnutka novih visokih učilišta, od čega je najveći broj privatnih visokih učilišta, dok su osnovana i prva privatna sveučilišta („AZVO“, bez dat.).

Za visoko obrazovanje Hrvatske važno je navesti i postojanje Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) koji predstavlja reformski instrument za uređenje cjelokupnog sustava kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u RH pomoću standardnih kvalifikacija koje se temelje na ishodima učenja te potrebama tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini. Cilj je HKO-a rangirati svaku stečenu kvalifikaciju, a naglasak se stavlja na kompetencije koje je pojedinac stekao tijekom akademskog obrazovanja i koje je dokazano nakon učenja. Smještajem kvalifikacija koje pojedinac posjeduje na odgovarajuće ljestvice omogućuje uspoređivanje i povezivanje. Uz uspoređivanje i povezivanje kvalifikacija stečenih u Hrvatskoj HKO omogućuje povezivanje razina kvalifikacija stečenih u okviru Europskog prostora visokog obrazovanja što olakšava pri pronalasku posla na stranim tržištima rada („Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH [MZO]“, bez dat.).

Uvođenjem Bolonjskog procesa visoko obrazovanje u Hrvatskoj daje odgovor na globalizaciju te se usklađuje s promjenama u visokom obrazovanju koje zahvaćaju Europu i svijet, a to omogućuje mobilnost studenata i profesora. Mobilnost studenata i profesora omogućuje upoznavanje drugih kultura, rad s ljudima iz različitih kultura te prihvaćanje raznolikosti. Upoznavanjem drugih kultura i uočavanjem raznolikosti potiču se promjene i inovacije u visokom obrazovanju koje su od velike koristi za studente koji se pripremaju za sljedeću razinu, a to je tržište rada. Uz navedeno, studenti i profesori koji odlaze na međunarodne seminare, dodatne edukacije i razmjene poboljšavaju svoje vještine za rad s ljudima. Prema tome, može se zaključiti kako je Bolonjski proces studentima i profesorima otvorio mnoga vrata koja su ključ uspjeha i napredovanja kako u znanju i vještinama potrebnim za svladavanje kolegija na fakultetu, tako i u životnom učenju te znanju potrebnom za pojedino radno mjesto.

### **3.1. Izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje**

Izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje javljaju se svakodnevno u brojnim situacijama s kojima se članovi organizacija susreću. Za organizacije je važno da djeluju u skladu s promjenama u svijetu kako bi se stvorilo zadovoljstvo članova organizacije, ali i njezinih

suradnika. Prema Robbins i Judge (2007) u izazove i prilike s kojima se organizacije susreću ubrajaju se globalizacija, upravljanje raznolikošću radne snage, poboljšanje kvalitete i proizvodnosti, odgovor nadolazeće pomanjkanje radne snage, poboljšanje klijentskih usluga, poboljšavanje vještina za rad s ljudima, ovlašćivanje ljudi, poticanje inovacija i promjena, svladavanje poteškoće „privremenosti“, rad u umreženim organizacijama te poboljšanje etičkog ponašanja.

Globalizacija je danas gotovo neizbježna za uspješan rad organizacija. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) smatraju da je globalizacija pojava koja se može definirati i kao proces koji organizacije širom svijeta prisiljava da o konkurentnosti svojih proizvoda/usluga razmišljaju u svjetskim okvirima te da neprestano razvijaju i unaprjeđuju svoje globalne konkurentske prednosti. Za organizacije koje su povezane s obrazovanjem može se reći kako se u njihovoj situaciji naglasak stavlja na usklađivanje studijskih programa sa studijskih programa drugih razvijenih država, organiziranje razmjene studenata, ali i profesora. Na taj se način studente priprema na šire područje tržišta rada koje nije vezano samo uz državu u kojoj se studira. Studenti uče o različitostima što je jednako važno za svakodnevni život i posao jer se poznavanjem različitosti izbjegavaju nesporazumi i neugodne situacije. Razmjene se pozitivno odražavaju na rad studenata i profesora koji uvode promjene u način rada i razmišljanja.

Raznolikost radne snage sve je veća te se u gotovo svim zanimanjima prekida nekadašnji tradicionalni stav kako su pojedina zanimanja predodređena samo za žene, a pojedina samo za muškarce. Certo i Certo (2008) navode kako se raznolikosti radne snage, osim prema spolu, mogu razlikovati i prema dobi, rasi, etnicitetu i spolnoj orijentaciji s čime se slažu i autori Robbins i Judge (2007) smatrajući kako raznolikost radne snage pridonosi heterogenosti organizacija. Raznolikost prema spolu najčešća je raznolikost radne snage koja se danas javlja, a važno je navesti kako muškarci i žene posjeduju različite radne karakteristike koje se izvrsno nadopunjuju u poslovnim zadacima te ih je potrebno poticati. U organizacijama visokog obrazovanja uz profesorice sve je više profesora koji obavljaju istu funkciju te različitim radnim karakteristikama i vještinama pomažu jedni drugima. Uz navedeno, pojedine fakultete, za koje je bilo predviđeno da ih upisuju muškarci, danas ih upisuju i žene te obrnuto. Dob je neizbježna razlika, a problem koji se veže uz dob u organizacijama je razlika u plaćama koja se ne temelji na vještinama i postignutim rezultatima zaposlenika već na radnom stažu provedenom u organizaciji. Zaposlenici u organizacijama visokog obrazovanja ovdje imaju prednost jer se osim radnog staža plaća temelji na njihovoj aktivnosti u smislu upisivanja na doktorski studij, pisanja knjiga, znanstvenih članaka i ostalih radova i zadataka vezanih uz napredovanje organizacije u kojoj su zaposleni. Razlike prema rodu, etnicitetu i spolnoj

orijentaciji se suzbijene te svatko ima pravo na zaposlenje u organizacijama visokog obrazovanja na području Hrvatske, a diskriminacija bilo koje vrste nije dozvoljena i kažnjava se.

Poboljšanje kvalitete i proizvodnost očekuje se od organizacija u smislu zadovoljenja potreba kupaca i korisnika usluga. Kada je riječ o obrazovanju, kvaliteta organizacija visokog obrazovanja može se promatrati u obliku studijskih programa koji se nude studentima, prostora u kojima se nastava izvodi, opremljenosti zgrada, kao i samoj organizaciji i načinu izvođenja nastave. Uz kvalitetu se veže i upisna kvota koja stvara granicu pri upisu studenata na fakultet uzimajući u obzir prosjek ocjena i rezultate državne mature. Kvaliteta studija utječe na proizvodnost studenata i profesora koja se očituje u obliku njihova ostvarenog uspjeha i zadovoljstva načinom rada.

Poboljšanje klijentskih usluga javlja se kao izazov za sve organizacije zato što tehnologija napreduje svakodnevno, a u skladu s tehnologijom mijenja se i način rada kao i potrebe kupaca i klijenata. U visokom se obrazovanju klijentske usluge poboljšavaju uvođenjem informacijskog sustava kojim se profesorima i studentima olakšava komunikacija, pojednostavljuje se dostupnost informacijama vezanih uz kolegije i njihovo održavanje, pretraga knjiga u knjižnicama fakulteta te su uz prijavu u sustav dostupni materijali s predavanja koji pomažu pri učenju. Kao poboljšanje klijentskih usluga u Hrvatskoj mogu se navesti Fakultet elektrotehnike i računalstva, Agronomski fakultet u Zagreb, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Filozofski fakultet u Zagrebu koji su ukinuli upisivanje studentskih ocjena i potpisa u indeks. Na taj način studenti su oslobođeni obaveznog osobnog dolaska na fakultet kako bi prihvatili ili odbili ocjenu iz pojedinog kolegija, a upis se obavlja elektroničkim putem.

Uz poboljšanje klijentskih usluga naglasak se stavlja i na poboljšanje vještina za rad s ljudima. Buble (2010) smatra kako je za ostvarivanje ciljeva organizacije važno vođenje nadređenih i njihove vještine. Prema tome, kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju, nadređeni su zaduženi za podjelu zadataka te raspodjelu zaposlenika i informacija na temelju njihovih poznavanja svojih podređenih i njihovih radnih karakteristika te zadataka koji se moraju izvršiti. U današnje vrijeme sve se veći naglasak stavlja na timski rad kojim se dolazi do većeg broja rješenja, suvremenijih rješenja i rješavanja problemskih zadataka u kraće vrijeme. Timskim radom ljudi se bolje upoznaju, počinju shvaćati kakav rad odgovara kojoj osobi, u kojem dijelu radnog zadatka netko može pomoći ostalim članovima i predvoditi grupu te tko treba pomoć pri rješavanju problema. Za timski rad karakteristične su kratke svađe što je s jedne strane dobro jer utječe na učenje iz situacija i učenje uz druge, a što je dobro za razvoj vještina, dok se duže svađe trebaju spriječiti na vrijeme.

Kao prilika za organizacije javlja se ovlašćivanje ljudi odnosno dodjela moći. Prema Robbins i Judge (2007) ovlašćivanje ljudi pomiče se na niže razine u organizaciji kojom se zaposlenicima ili članovima koji su niže rangirani daje sloboda u odlučivanju o rasporedima i procedurama te rješavanju problema vezanim uz posao. U organizacijama visokog obrazovanja ovlašćivanje ljudi može se usporediti s profesorima i asistentima. Primjerice, na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu profesori asistentima daju slobodu u organiziranju i provođenju seminarske nastave. Asistenti imaju slobodu pri pripremi i provođenju aktivnosti na seminarskoj nastavi, stvaranju zadataka i dodatnih materijala za studente, sudjelovanju na provođenju kontrolnih ispita, a ujedno pomažu profesorima pri donošenju odluka o završnoj ocjeni. Na taj se način asistenti susreću sa stvarnim situacijama u kojima samostalno donose odluke te se pripremaju za napredovanje.

Poticanje inovacija i promjena ključ je uspjeha svih organizacija. U visokom obrazovanju organizacije moraju svoj način rada prilagođavati novoj tehnologiji kako bi profesorima i studentima olakšali izvršavanje svojih aktivnosti i zadataka. Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu svojim studentima osigurava prostorije opremljene najnovijom tehnologijom koja im omogućavanje svladavanje gradiva kao što je za informatičare programiranje, za ekonomiste rad u *ExpertChoice*-u kako bi se jednostavnije donosile odluke u situacijama kada postoji više kriterija po kojima se odluka donosi i slično. Tehnološka opremljenost prostorija od velike je važnosti za svladavanje gradiva, a uz opremljenost važno je i poticanje inovacija i promjena. Inovacije i promjene vežu se uz organiziranje studijskih putovanja i učestalo uključivanje studenata u rješavanje *Casestudyja* kojim se potiče rješavanje problema donošenjem inovativnih rješenja, a uz to studenti se susreću s radom stvarnih poduzeća.

Za visoko obrazovanje u Hrvatskoj karakterističan je izazov svladavanja poteškoće „privremenosti“. Kod ove vrste izazova stavlja se veliki naglasak na situaciju u kojoj se mladi zaposlenici još uvijek traže. Kao primjer ponovno se može navesti Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu koji većinom zapošljava informatičare, ekonomiste i matematičare. Prema tome, jednog mladog zaposlenika koji je po struci informatičar može zanimati radno mjesto profesora informatike i drugih srodnih kolegija, ali ga s druge strane može više privlačiti radno mjesto u nekom privatnom poduzeću u kojem će imati fleksibilnije radno vrijeme i , vjerojatno, bolju plaću nego na prvotnom mjestu asistenta na fakultetu. Kako bi se to promijenilo i kako bi zaposlenici visokoobrazovnih ustanova bili zadovoljniji svojim poslom, potrebno je uvesti dodatne edukacije, seminare i druge različite oblike motivacije koji će utjecati na sam pogled prema poslovnim zadacima i njihovo izvršavanje. Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu svojim zaposlenicima omogućuje *Erasmus+* razmjenu i *ErasmusMundus*. Zaposlenicima visokoobrazovnih institucija *Erasmus+* projekt omogućuje mobilnost u svrhu

održavanja nastave na partnerskoj visokoškolskoj ustanovi ili stručno usavršavanje na nekoj od inozemnih institucija („Fakultet organizacije i informatike Varaždin [FOI]“, bez dat.). Drugi projekt *ErasmusMundus* provodi se u obliku centra izvrsnosti na visokim učilištima u obliku združenih diplomskih i doktorskih studija, a omogućuje stipendiranje studenata i profesora diplomskih ili doktorskih studija kojima je Europska komisija dodijelila certifikat „ErasmusMundus“ („FOI“, bez dat.). Navedeni projekti mogu se navesti kao oblik nematerijalne motivacije kojim se nastavnici usmjeravaju na upoznavanje novih oblika izvođenja nastave i njihovu primjenu te se na taj način uvode promjene u studijske programe i suzbija monotonija posla što je jedan od velikih problema nastavnika.

Većina organizacija visokog obrazovanja u Hrvatskoj djeluje u skladu s prilikama koje donosi razvoj digitalizacije, interneta i mogućnost povezivanja računala unutar organizacije i među organizacijama. Umrežavanje visoko obrazovnih organizacija olakšava komunikaciju među zaposlenicima i studentima te rad na zajedničkim zadacima i projektima. Uz navedeno, umreženost organizacija u visokom obrazovanju omogućuje komunikaciju s inozemnim sveučilištima što uvelike pridonosi razvoju vanjske suradnje i osmišljavanju korisnih studijskih putovanja te razmjena za profesore i studente.

Uz navedene izazove i prilike, kao još jedan izazov valja spomenuti poboljšanje etičkog ponašanja. U mnogim, gotovo svakodnevnim situacijama, od članova organizacije očekuje se definiranje dobrog i lošeg ponašanja. Certo i Certo (2008) navode kako se javljaju česta pitanja vezana uz etičko ponašanje, tko bi trebao izvoditi društveno odgovorne aktivnosti, tko bi trebao određivati ulogu etike u organizaciji i tko bi trebao poticati etičko ponašanje. Ako u organizaciji postoji kodeks etičkog ponašanja, važno je da se poslodavci i zaposlenici njega pridržavaju. Primjerice, profesori na fakultetu moraju prepoznati situaciju kako bi donijeli odgovarajuću odluku o tome na koji način kazniti ili studenta kada je prekoračio broj dozvoljenih izostanaka ili opravdati još jedan izostanak ako postoji dobar razlog. S druge strane, studenti trebaju shvatiti kako se predavanja održavaju upravo zbog njih te kako će im koristiti pri polaganju ispita i pri poslu u budućnosti.

## **3.2. Utjecaj globalizacije na visoko obrazovanje**

Globalizacija se smatra velikim izazovom za cijeli svijet i jednim od najvećih izazova za organizacijsko ponašanje. Uz globalizaciju vežu se brojne definicije, a Braica (2004) navodi kako se globalizacija odnosi na povećanje važnosti zajedničkog svjetskog tržišta, na način opisivanja kulturne i ideološke stvarnosti, na amerikanizaciju odnosno nametanje načina života te se

globalizacija može odnositi na zaštitu velikih korporacija. Samo definiranje globalizacije veže se uz aspekt istraživanja, a u ovom radu to će biti ekonomsko-socijalni aspekti jer je svrha ovog poglavlja ispitati utjecaj globalizacije na visoko obrazovanje. Prema navedenom, Braica (2004) navodi kako je globalizacija složeni skup procesa koji potiče jačanje društvenih odnosa diljem svijeta i povezuje udaljena mjesta, tako da lokalne događaje određuju oni svjetski. O globalizaciji piše i Sikavica (2011) navodeći kako je globalizacija fenomen koji omogućava informacijsko-komunikacijska tehnologija. Da bi se društveni odnosi diljem svijeta razvijali, jačali i povezivali, potrebno je koristiti i prilagođavati tehnologiju poslovanju.

Pojava globalizacije dovodi do promjena u svim zanimanjima, pa tako i u obrazovanju. O utjecaju globalizacije na obrazovanje piše i autor Stiglitz (2002) smatrajući kako globalizacija smanjuje osjećaj izoliranosti koji je zahvatio svijet u razvoju i daje mnogim ljudima iz tih zemalja pristup znanju, što je već ranije spomenuo i Castells (1996) općenito govoreći kako globalizacija daje mogućnost djelovanja u trenutku na distanci. Prema tome može se zaključiti kako globalizacija daje širok pristup informacijama u bilo kojem vremenskom periodu, otvaraju se mogućnosti studiranja bez fizičkog kontakta studenta i profesora, a što se unazad nekoliko godina nije moglo ni zamisliti.

Do promjena u obrazovanju prema Hodžić (2010) došlo je zbog industrijalizacije i širenja gradova što je dovelo do potrebe za specijaliziranim obrazovanjem i potrebnom radnom snagom. Počeo se javljati širi spektar zanimanja, znanja i vještina koje su se prenosile s koljena na koljeno, a koje su se također proširile i u posao su se počela uključivati matematička zanimanja te prirodne znanosti i slično. Na taj način pomicala su se granice znanja, javljala se potreba za specijaliziranim i profesionalnim usavršavanjem, a obrazovna politika sve se više kretala u skladu s pojedinim zanimanjima.

Visoko obrazovanje mijenja se pod utjecajem globalizacije i tehnologije. Kao dobar primjer može se navesti Britansko otvoreno sveučilište koje je zamijenilo predavanja u zgradama i komunikaciju licem u lice te u svoj obrazovni sustav uvelo televiziju za učenje na daljinu. Hodžić (2010) navodi kako studenti pomoću televizije prate sveučilišne programe koji se emitiraju ujutro i navečer, a kada je u pitanju komunikacija, studenti i profesori komuniciraju dopisivanjem. Na taj su način studenti oslobođeni redovitog pohađanja predavanja, uz fakultet mogu raditi, obavljati privatne obaveze i na temelju spomenutog oni sami organiziraju svoje akademske aktivnosti. Uz korištenje televizijom sveučilište je razvijalo svoj rad u skladu s razvojem tehnologije te se danas koristi internetom kao glavnim posrednikom između profesora i studenata. Uz pomoć interneta razvijen je i sustav za širenje obrazovanja studentima iz svih krajeva svijeta.



Još jedan primjer odgovora institucija visokog obrazovanja na globalizaciju daje i Brooke (2002) koji u svojoj knjizi „Organizational Change“ daje primjer Sveučilišta u Phoenixu koje djeluje u skladu s promjenama u svijetu. Sveučilište Phoenix ima veliki kampus s učionicama, ali je njihov fokus na učenju na daljinu te su usredotočeni na praktičnost i uslugu koju nude svojim studentima i profesorima. Oni se susreću s problemom koju čini djelovanje u skladu s promjenama u okolini i zadržavanje tradicije koja neće biti izgubljena ako sveučilište djeluje u skladu s promjenama stavljajući između ostalog naglasak na vrijednosti sveučilišta. Prema tome može se zaključiti kako Sveučilište u Phoenixu pozitivno odgovara na izazove i prilike koje donosi globalizacija u obliku korištenja najnovije tehnologije, umrežavanja s drugim sveučilištima, uvođenja promjena u rad sveučilišta pomoću učenja na daljinu i drugo.

Uz navedeno, globalizacija je donijela brojne prednosti obrazovnom sustavu od kojih Hodžić (2010) ističe:

- utjecaj na prosvjetnu radnu snagu i zahtjev za cjeloživotnim učenjem i stalnim usavršavanjem
- razmjena servisa i dobara između škola i sveučilišta
- stvaranje različitosti između škola i mogućnost odabira
- podizanje standarda obrazovnih zahtjeva
- priprema prosvjetnih radnika za rad u okruženju koje se neprestano mijenja, a povezano s time, profesori stalno razvijaju svoje vještine te stječu nova znanja i sposobnosti.

Prema navedenom, uz brojne prednosti koje je globalizacija donijela u obrazovni sustav, s druge strane se od prosvjetnih radnika mnogo očekuje. Očekuje se stalno nadopunjavanje stečenog znanja u skladu s promjenama u svijetu i okolini u kojoj djeluju. Ako prosvjetni radnici nisu spremni na dodatno usavršavanje, na njihovo će mjesto vrlo vjerojatno doći osoba koja je spremna učiti i raditi za svoju ali i tuđu dobrobit. Uz navedeno, prosvjetni radnici postaju svjesniji svojih znanja, vještina i sposobnosti te svoje vrijednosti na tržištu rada. Razvojem i korištenjem interneta otvara se mogućnost razmjene resursa između škola i fakulteta što olakšava njihov rad i održavanje nastave. U skladu s potrebama na tržištu otvorene su brojne škole za različita zanimanja čime se otvara mogućnost odabira za studente koji su zainteresirani za pojedinu granu zanimanja.

Neki od problema koje globalizacija donosi u svijet obrazovanja tehnološki je jaz koji se javlja u razvoju visokog obrazovanja. Hodžić (2010) smatra kako većina sveučilišta u svijetu radi na što boljem povezivanju suradničkih fakulteta, a s druge strane postoje slabo razvijena područja kao što je Južna Azija u kojoj postoji manje od 1% korisnika interneta. Osim Južne Azije, u Africi je zabilježen još manji postotak korisnika interneta po čemu se potvrđuje

postojanje tehnološkog jaza. U takvim je zemljama prije svega potrebno poraditi na obrazovnom sustavu jer je riječ o zemljama koje se bore s problemima osnovne pismenosti, a u tome bi im uvelike pomogla povezanost s ostatkom svijeta.

O globalizaciji i obrazovanju na području Hrvatske i obližnjim državama piše Dudić (2011) ističući već ranije naveden Bolonjski proces te ukazujući na njihove brojne prednosti ali i nedostatke. Ideja je Bolonjskog procesa da obrazovanje koje se prenosi studentima uključi i praktične vještine, da se razvijaju sposobnosti tijekom školovanja koje će studentima od prvog dana na tržištu rada omogućiti obavljanje poslovnih zadataka. Dudić (2011) spominje kako je proces široko prihvaćen, ali je u prilagodbi došlo do brojnih otpora kao što su djelomična primjena, formalni pristup, otezanje i slično. Na taj se način ideja Bolonjskog procesa ne prenosi temeljito pa su u skladu s time i konačni rezultati na nekim sveučilištima neuspješni.

Navedeni primjeri daju pozitivne odgovore sveučilišta na globalizaciju. Spomenuta sveučilišta nalaze se na listama najpoznatijih i najkvalitetnijih institucija visokog obrazovanja u svijetu te je poznato kako se na istaknuta sveučilišta mogu upisati studenti iz različitih krajeva svijeta. Sveučilišta brzo odgovaraju na globalizaciju u vidu korištenja tehnologije kojom svojim nastavnicima i studentima olakšavaju rad, koriste se internetom kako bi se umrežavali i povezivali s kolegama na drugim sveučilištima te izmjenjivali dostupne resurse koji pomažu u napredovanju. S druge strane, još se uvijek brojna sveučilišta bore s usklađivanjem globalizacije i zaposlenicima koji ne djeluju u skladu s promjenama.

### **3.3. Usklađivanje posla i privatnog života**

U današnje vrijeme posao iziskuje mnogo vremena, kako od muškaraca tako i od žena. Radna mjesta obuhvaćaju mnogo pripreme, dodatne edukacije, istraživanja, proučavanja i svakodnevnog učenja vezanih uz posao koji pojedinci obavljaju. Neka radna mjesta zahtijevaju mnogo izbivanja od kuće pa tako velik broj ljudi svakodnevno putuje na posao u neki drugi grad, a povremeno odlaze i na poslovna putovanja u druge države te nisu kod kuće nekoliko tjedana, pa čak i nekoliko mjeseci. Uz sve obaveze koje posao donosi sve je teže uskladiti posao i privatni život. Stoga mnogo ljudi na prvo mjesto stavljaju karijeru koja je bitna za ljudsku egzistenciju i sve rjeđe donose odluke o osnivanju obitelji do trenutka kada su sigurni da će dobro uskladiti obostrane obaveze. Problem usklađivanja posla i privatnog života još se uvijek nešto više veže uz žene zbog odlaska na rodiljni dopust kojim se izlažu riziku od gubitka posla. Uz rodiljni dopust, žene su najčešće prisutne u situacijama kada su djeca bolesna, kreću u vrtić ili školu te im je teže uskladiti svoje obiteljske obveze s poslovnim.

Primjer poslovne žene, ujedno i majke, koja uspješno obavlja svoje poslovne obveze je Marissa Mayer, izvršna direktorica Yahooa. Brojni autori i novinari pišu o iznimno kratkom rodiljnom dopustu Marrise Mayer, a Luscombe (2016) navodi kako se Mayer vratila s rodiljnom dopusta svega mjesec dana nakon poroda, a u Yahoou je ukinula rad od kuće. Mnoge je šokirao njezin potez u ukidanju rada od kuće jer je on najviše pomagao ženama u trenutcima nakon poroda. Navedeno je izazvalo brojne kritike te je Mayer prikazana kao loš primjer svojim zaposlenicima koje si tako nešto ne mogu priuštiti u svojoj situaciji. S poslovne strane, primjer izvršne direktorice Mayer prikazan je kao pozitivan jer se Mayer vratila na posao u vrlo teško vrijeme za Yahoo koji se nalazio u situaciji velikog pada i mogućeg propadanja. O ulozi majke i izvršne direktorice Yahooa piše i Sweeney (2017) stavljajući naglasak na izgradnju izolirane sobe za malo dijete koja se nalazila uz ured izvršne direktorice te dovođenje dadije u tvrtku. Uz to, u blizini tvrtke na zahtjev Mayer gradio se dječji vrtić, a na sve kritike vezane uz obavljanje obiteljskih i poslovnih dužnosti, Mayer je izjavila kako izvršna direktorica ima drugačije privilegije pri rodiljnom dopustu jer uz obitelj mora brinuti i o stabilnosti poduzeća. Navedeni primjer ne može svjedočiti o uspješnom usklađivanju privatnog i poslovnog života jer se u ovom slučaju govori o prilagođavanju privatnog života poslovnom. Ovdje je vidljiv nedostatak vremena koje bi majka trebala provesti s novorođenim djetetom pri čemu je vidljiva važnost i potreba za dodatnom podrškom.

O podršci u poslovno-privatnom balansu u Europi govore Abendroth i Den Dulk (2011) smatrajući kako potpore za ravnotežu između poslovnog i privatnog života variraju od države do države. U većini država ravnoteža se doživljava kao privatna odgovornost prema kojoj ljudi uglavnom ovise o pomoći roditelja i prijatelja. Abendroth i Den Dulk (2011) navode postojanje formalnih i neformalnih izvora koji utječu na zadovoljstvo u usklađivanju poslovnog i privatnog života. Neformalni izvori obuhvaćaju obitelj, prijatelje i poznanike koji mogu pomoći pomoću podjele obiteljskih zadataka, brige oko kućanskih poslova te brige oko članova obitelji. Nasuprot neformalnim izvorima formalni izvori obuhvaćaju državu i poduzeće koji su orijentirani na posao te se na razini radnog mjesta isprepliću s neformalnim izvorima. Na radnom mjestu sklapaju se prijateljstva pa im u obavljanju poslovno-privatnih zadataka pomažu radni kolege koji uskaču i obavljaju radne zadatke u situacijama kao što su bolovanje, bolest djeteta, supružnika ili nekog drugog člana obitelji. Uz pomoć radnih kolega u balansu poslovno-privatnog života pomaže i država sufinanciranjem dječjih vrtića i škola.

Uz formalne i neformalne izvore pomoći pri usklađivanju poslovno-privatnog života Abendroth i Den Dulk (2011) ističu kako pomoć pri izvršavanju obveza zaposlenika poboljšava zdravstveno stanje zaposlenika i blagostanje te smanjuje stres, ali nije dovoljno da bi ljudi bili zadovoljni svojim načinom života. Na zadovoljstvo utječu i drugi čimbenici od koji se mogu

izdvojiti radno vrijeme, smjenski rad, česta putovanja, radni zadatci, odnosi s radnim kolegama te ostali materijalni i nematerijalni čimbenici motivacije. Prema navedenom, za uspjeh i zadovoljstvo, osim usklađivanja obaveza, potrebno je pronaći posao koji će pojedince činiti sretnima te posao za koji pojedinci posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i sposobnosti.

Na temelju navedenog može se zaključiti kako balansiranje poslovno-privatnog života ovisi o brojnim faktorima od kojih su za stanovnike Hrvatske najznačajniji oni neformalni. Od velike pomoći su obitelj, prijatelji i bližnji koji pomažu u brizi oko djece, u njihovu odgoju, vođenju u vrtić i školu, pomaganju u rješavanju vrtićkih i školskih zadataka te uživanja u provođenju slobodnog vremena. Osim pomoći oko škole, članovi obitelji najčešće si međusobno pomažu u kućanskim poslovima, primjerice kuhanje i čišćenje, kako bi slobodno vrijeme proveli s obitelji.

### **3.4. Raznolikost radne snage**

Problem uvođenja raznolikosti radne snage u organizacijama veže se uz još davna vremena kada su muškarci imali pravo na obrazovanje i obavljanje poslova, dok su žene bile domaćice i vodile brigu o odgoju djece i kućanstvu. Osim po razlikama prema spolu u organizacijama se može naići na razlike u nacionalnoj pripadnosti, vjeri, životnoj dobi i slično. Citatom „Razumijevanje ljudi i upravljanje ljudima koji su nam slični za nas je izazov, a razumijevanje ljudi i upravljanje ljudima koji su drugačiji od nas i jedini od drugih još je teže“ autor Phillip L. Hunsaker (kao što citira Klaversin) ukazuje na probleme većine današnjih organizacija koje su usmjerene na razumijevanje i poboljšanje odnosa sa sličnim ljudima, ali propuštaju veliku priliku u upoznavanju i uključivanju njima različitih ljudi u komunikaciju, posao i organizaciju. Uključivanje različite radne snage za velik je broj menadžera, pa čak i organizacija, veoma težak posao, ali on donosi brojne prednosti koje će osim poboljšanja i razvijanja menadžerskih karakteristika pridonijeti i uspješnosti organizacija. Klaversin (2011) smatra kako se danas različitost prihvaća i da se njome upravlja, a menadžeri shvaćaju važnost koju donosi uključivanje različitog spektra pojedinaca u organizaciji.

Raznolikost radne snage pridonosi stvaranju konkurentske prednosti na tržištu za organizacije koje uspješno upravljaju različitostima u poslovanju. Prednosti se mogu vidjeti u nekoliko situacija, a to su:

- upravljanje procesom zapošljavanja
- poboljšanje slike poželjnog poslodavca
- obraćanje novim tržištima

- poboljšanje interne komunikacije
- poboljšanje upravljačkih praksi
- korištenje financijskih poticaja (raznolikost.hr).

Uključivanje različite radne snage pomaže organizacijama u rješavanju problema nedostatka zaposlenika, zapošljavanja i pribavljanja kvalificirane radne snage. Provođenjem politike raznolikosti stvara se bolja reputacija „poželjnog poslodavca“ te se povećava privlačenje kvalificirane radne snage. Različita radna snaga pomaže organizacijama u razumijevanju šire potrebe tržišta i daje odgovor za odgovarajuće usluge i proizvode, a uz to se stvara nediskriminirajući stav koji doprinosi prisutnosti na neotkrivenim tržištima. Osim pozitivnog utjecaja na tržište i djelovanje organizacija na tržištu, poboljšava se interna komunikacija i upravljačke prakse koje potiču raznolikost i uključivanje kao pozitivne učinke na stilove upravljanja. Uz konkurentsku prednost javlja se i jačanje ugleda jer se u organizacijama koje uključuju različitu radnu snagu omogućuje prepoznavanje očekivanja različitih društvenih i poslovnih partnera te usklađivanje njihovih interesa (raznolikost.hr).

Autori Bovee i Thill (2012) povezuju uključivanje raznolike radne snage u organizacijama s globalizacijom koja je široko prisutna u svijetu. Smatra se kako se brojna poduzeća oslanjaju na izvoz svojih proizvoda i ponudu svojih usluga izvan granica države u kojima imaju sjedište. Tako se menadžeri i organizacije susreću s drugim kulturama i sve se više pozornosti posvećuje raznolikosti radne snage koja donosi kompetitivne prednosti za organizaciju, odnosno poduzeće.

Kao pozitivna činjenica koja je povezana s raznolikošću radne snage može se navesti rušenje barijera koje su u prošlosti onemogućavale zapošljavanje žena, pojedincima različite vjere, kulture, nacionalne pripadnosti, seksualne orijentacije i slično. U organizacijama se sve više javljaju žene koje ruše barijere o „muškim“ i „ženskim“ zanimanjima, a kombinacijom muških i ženskih radnih karakteristika i vještina utječe se na razvoj obostranog zadovoljstva, ali i kvalitetno izvršavanje poslovnih zadataka. Poslovanje organizacija više se ne veže samo uz područje u kojem se nalazi njihovo sjedište, već organizacije stječu partnere u inozemstvu, ali i svoje kupce, odnosno klijente ako je riječ o uslugama. Zbog toga je za organizacije važno poznavanje različitih kultura kako bi se stvorilo dugoročno poslovanje, a u tome im najprije mogu pomoći upravo njihovi zaposlenici koji su pripadnici neke druge kulture ili razumiju i poznaju druge kulture. Uz spolnu različitost i kulturu važno je ukinuti nejednakosti i prema ostalim navedenim osnovama radi poboljšanja odnosa među zaposlenicima i poslovnim partnerima, ali i radi poboljšanja uspješnosti organizacije.

## 4. Primjer organizacijskog ponašanja visokog obrazovanja u svijetu

Kao što je već spomenuto, razlike su široko prisutne u ponašanju ljudi, komuniciranju i djelovanju organizacija, postoje brojne kulture, različite nacionalne pripadnosti, vjere i slično. Samim time javljaju se i različite potrebe na tržištu i različiti sustavi obrazovanja. Sustavi visokog obrazovanja u RH i europskim zemljama prema Havelka (2003) razlikuju se prema sustavu i kvaliteti obrazovnog sustava, mobilnosti studenata i profesora, školarinama koje se na mnogim fakultetima moraju plaćati, odnosu prema domaćim i stranim studentima, financijskoj potpori koja je prisutna u brojnim državama, postojanju *grantova* odnosno nepovratnih sredstava koja su prisutna u tranzicijskim europskim zemljama, kao i mnogim drugim razlikama.

Havelka (2003) izdvaja Luksemburg kao primjer u kojem se visoko obrazovanje ograničava na prvu godinu u okviru Luksemburškog sveučilišnog centra. Nakon prve godine studenti dobivaju uvjerenje i detaljnije programe studija na temelju kojeg mogu upisati drugu godinu studija u Luksemburgu ili nekoj od susjednih zemalja. Uz sveučilišno obrazovanje u Luksemburgu se provodi izvan-sveučilišno obrazovanje koje provode različite institucije. U Portugalu se visoko obrazovanje razlikuje po svojoj razgraničenosti na sveučilišni i politehnički sustav. Havelka (2003) navodi kako je u Portugalu bilo teško uvesti politehnički sustav zbog 700-godišnje sveučilišne tradicije, ali je u posljednjih deset godina povećan broj studenata u politehničkom sektoru zbog stalno prisutnog nedostatka visokoobrazovanih stručnjaka iz tehničkih struka. Iz tog se razloga politehnički studenti financiraju iz državnog proračuna. Već su na primjeru Luksemburga i Portugala vidljive različitosti u visokom obrazovanju s obzirom na situaciju u Hrvatskoj. U Luksemburgu se nakon prve godine studija odlučuje hoće li studenti nastaviti sa studijem, dok u Hrvatskoj situacija nije takva. Sličnosti hrvatskog obrazovnog sustava po pitanju poticanja i financiranja slične su s portugalskim sustavom visokog obrazovanja u kojem se potiču i financiraju deficitarna zanimanja kao i u Hrvatskoj.

Sveučilišta izvan granica Europe privlače strane studente zbog svoje kvalitete koja se svake godine potvrđuje istraživanjem najboljih sveučilišta u svijetu. Prema istraživanju *The World University Rankings* 14 od 20 najboljih sveučilišta nalazi se u Sjedinjenim Američkim Državama. Američka sveučilišta karakterizira vodeće mjesto u znanstvenim i tehnološkim otkrićima, individualni pristup studentu, personalizirani studijski programi i velike razlike u sustavnom obrazovanju. Vidović (2016) navodi kako se na sveučilištima u SAD-u studenti na upisu ne moraju opredijeliti za znanstveno područje, već na prvoj godini stječu opće obrazovanje, a tek nakon prve godine studenti počinju upisivati predmete koji su u skladu s njihovim željama za razvoj karijere. Kada su u pitanju školarine, one su mnogo više nego u

Hrvatskoj, a za strane studente čak su dvostruke, pa je tako na Harvardu za domaće studente potrebno izdvojiti od 30 do 36 tisuća dolara. Uz školarinu koja je za strane studente iznimno visoka, potrebno je spomenuti i same troškove života u SAD-u koji su mnogo viši od studentskih troškova života u državama Europe. Zato velik broj država svojim studentima nudi financijsku pomoć pomoću državne stipendije. U Hrvatskoj je financijsku pomoć moguće dobiti putem hrvatsko-američke zaklade za obrazovanje i izobrazbu.

Neki od uvjeta prema kojima se studenti natječu za upis na prestižne fakultete u SAD-u su, prema Cabrera i Burcum (2011), sposobnosti potencijalnih studenata da plaćaju studij, rezultati pisanog eseja, intervju, preporuka koju donose iz srednje škole, sposobnost vođenja ljudi i mnogi drugi, ali kriteriji upisa ovise i o vrsti studijskog programa za koji se studenti prijavljuju. Iz navedenih se kriterija kao najutjecajniji mogu izdvojiti ocjene pojedinih predmeta iz srednje škole, rezultati prijemnog ispita, prosjek ocjena iz srednje škole te rang srednje ocjene. Prikazom najutjecajnijih kriterija pri upisu na fakultet mogu se uočiti sličnosti s kriterijima za upis na fakultete u Hrvatskoj gdje se u velikom postotku gledaju ocjene iz srednje škole i rezultati državne mature, dok za većinu fakulteta ne postoji polaganje prijemnog ispita, ali za neke fakultete kao što su Medicinski fakultet, Pravni fakultet i Stomatološki fakultet oni postoje i uvažava se veliki postotak kod upisa.

Kada su u pitanju troškovi upisa, sveučilišta u SAD-u sama određuju cijenu upisnine pa tako ona dosežu vrlo visoke cijene koje si mnogi studenti ne mogu priuštiti. Među deset najboljih sveučilišta u SAD-u nalaze se privatna sveučilišta čije je cijena gotovo dvostruko veća od državnih sveučilišta. U ovom poglavlju bi će prikazana analiza organizacijskog ponašanja na primjeru sveučilišta Harvard. Sveučilište Harvard privatna je obrazovna ustanova koja se prema podacima iz 2019. nalazi na drugom mjestu prema kvaliteti nacionalnih sveučilišta u SAD-u. Upisnina i školarina za akademsku godinu 2018./2019. iznosila je 50 420 američkih dolara. Prema ljestvici najkvalitetnijih sveučilišta u SAD-u ispred Sveučilišta Harvard nalazi se samo Sveučilište Princeton, privatna ustanova čija je upisnina i školarina za akademsku godinu 2018./2019. iznosila 47 140 američkih dolara (usnews.com).

Za razliku od sveučilišta u SAD-u državni fakulteti u Hrvatskoj ne naplaćuju se za redovne studente, dok su za izvanredne studente cijene puno niže i one iznose oko 7 200 HRK godišnje (ovdje je riječ o izravnim davanjima studenata, a ne na davanja iz državnog proračuna). S druge strane, privatni fakulteti naplaćuju školarine od 15 000 HRK pa nadalje što je puno manje nego u SAD-u na privatnim fakultetima. Uz navedene karakteristike, u radu će biti prikazana analiza i usporedba organizacijskog ponašanja na primjeru Sveučilišta Harvard te Fakulteta organizacije i informatike iz Varaždina.

## 4.1. Analiza organizacijskog ponašanja na primjeru Sveučilišta Harvard

Sveučilište Harvard osnovano je 1636. godine te je ujedno i najstarija ustanova visokog obrazovanja u SAD-u. Odluka o osnivanju Sveučilišta Harvard donesena je glasovanjem Velikog i Općeg suda u zaljevu Massachusetts, a ime je dobila po mladom ministru Johnu Harvardu od Charlestowna koji je nakon svoje smrti, koja se dogodila svega dvije godine nakon osnutka Sveučilišta Harvard, ostavio svoju knjižnicu i pola imovine Sveučilištu Harvard. Kip ministra Johna Harvarda i danas stoji ispred Sveučilišne dvorane na Harvardu te je jedno od najpoznatijih obilježja Sveučilišta. Sveučilište je na početku imalo devet studenata i jednog profesora, a danas broji više od 20 000 studenata, uključujući studente preddiplomskih, diplomskih i stručnih studija (harvard.edu).

Povodom stote godišnjice Harvarda, 8. rujna 1836. godine, pronađena je i objavljena prva skica oružja fakulteta koju čini štit s latinskim izrazom "VERITAS" (Istina) na tri knjige. Nakon sto godina na dvjestotoj godišnjici Sveučilišta u velikom dvorištu Sveučilišta prvi put javno je prikazan bijeli *banner* koji je prikazivao dizajn štita koji je priznat kao grb i moto Sveučilišta (harvard.edu).

Danas je Sveučilište Harvard posvećeno izvrsnosti u proučavanju, učenju i istraživanju, ima više od 20 000 studenata i više od 360 000 alumnića diljem svijeta. Programi visokog obrazovanja nude sveobuhvatan nastavni plan i program koji će studentima poslužiti u svim aspektima uprave, stvaranja politike i istraživanja. Uz navedeno, nastavni planovi usmjereni su na osiguranje uspješne budućnosti svojih studenata. Sveučilište čine fakulteti obrazovanja, menadžmenta, stomatologije, dizajna, bogoslovlja, inženjerstva, znanosti i umjetnosti, politike, prava, medicine te Institut za napredne studije Radcliffe (harvard.edu).

Na samom početku ovog rada navedene su neke definicije organizacijskog ponašanja, a prema Robbins i Judge (2007) organizacijsko ponašanje opisuje se pomoću triju razina. Prvu razinu čine pojedinci koji bi u ovom slučaju kod analize organizacijskog ponašanja na primjeru Sveučilišta Harvard uključivali studente i profesore preddiplomskog, diplomskog i stručnog studija. Druga razina predstavlja grupu kojom se objašnjava ponašanje zapaženo kod individualnog pristupa i ponašanja zapaženog u grupi. Na primjeru Sveučilišta Harvard, grupu mogu predstavljati profesori i asistenti prve godine preddiplomskog studija menadžmenta, medicine, prava, politike i slično. Treću razinu čini organizacijski sustav koji je zadužen za postavljanje temelja organizacijske strukture, organizacijske kulture te politike i prakse upravljanja ljudskim resursima.



Razina pojedinca prema Robbins i Judge (2007) uključuje biografske karakteristike, osobnost i osjećaje, vrijednosti i stavove, sposobnosti, motivaciju, percepciju te individualno odlučivanje i učenje. Na toj razini moguće je uočiti najviše razlika zato što studenti dolaze na Harvard iz različitih dijelova svijeta te se razlikuju po karakteristikama koje su urođene kao što su emocionalnost osobe i njezine vrijednosti, ali i karakteristike koje su stekli odgojem i koje su karakteristične za kulturu i državu iz koje dolaze te se mogu mijenjati. Karakteristike koje opisuju pojedinca mogu utjecati na njegovo shvaćanje fakultetskih obaveza i njihovo izvršavanje. Uz navedeno, biografske karakteristike najlakše je prepoznati i vidjeti pa zbog toga Mahdawi (2018) navodi kako se neki studenti žale da su slabije ocijenjeni na prijemnom ispitu upravo zbog biografskih karakteristika, a odnose se na nacionalnost, vjeru i rasu.

Razina grupe je prema Robbins i Judge (2007) povezana s prvom razinom pojedinca te uključuje komunikaciju, grupno odlučivanje, strukturu grupe, sukobe, moći i politiku, radne timove te vodstvo i povjerenje. Ova razina predstavlja zbroj individualnih ponašanja te se timovi na Harvardu formuliraju prema području rada kao što su primjerice profesori ekonomske skupine predmeta, sposobnostima rada u timu, komunikacijskim vještinama i mogućnosti rada u grupi. Na ovoj razini najčešće dolazi do sukoba zbog različitosti karaktera članova tima, ali su sukobi ponekad i dobri zbog očvršćivanja organizacije i rješavanja problema. Kao zasebna grupa na primjeru Sveučilišta Harvard može se navesti Institut za napredne studije Radcliffem, a objedinjuje širu populaciju uključujući profesore, studente i stipendiste koji su usmjereni na razvoj i tehnologiju. Na čelu ove grupe nalaze se članovi fakulteta koji osiguravaju resurse potrebne za istraživanje i razvoj kako bi članovi grupe ujedinjenjem različite snage uspjeli u ostvarivanju zajedničkog cilja, a koji se odnosi na razvoj nove tehnologije.

Razina organizacijskog sustava formulira organizacijsku kultura koja se na Harvardu tradicionalno prenosi od njenog osnutka, a odnosi se na pojedince s prve razine i grupe s druge razine te je se svi članovi fakulteta moraju pridržavati. Treća razina formulira organizacijsku strukturu i dizajn kojom se kreira politika i načini pribavljanja zaposlenika, njihov izbor, odabir programa za obuku i usavršavanje te metode za ocjenjivanje performansi.

Kao rezultat razine pojedinca, grupe i organizacijskog sustava dobiva se uspješnost organizacije koja se ogleda u obliku proizvodnosti, stopa apsentizma i fluktuacije, devijantnog ponašanja u organizaciji i zadovoljstva. Odabrani rezultati organizacijskog ponašanja bit će prikazani i objašnjeni na primjeru Sveučilišta Harvard.

## 4.2. Zadovoljstvo zaposlenika Sveučilišta Harvard

O zadovoljstvu i povezanošću s organizacijom i poslom pišu mnogi autori. Robbins i Judge (2007) zadovoljstvo definiraju kao stav koji se u organizacijama stvara između šefova i zaposlenikove percepcije posla koji je zaposlenik dužan obaviti. Samim time često se javljaju tenzije zbog različitog shvaćanja posla i najboljeg načina njegova obavljanja. O zadovoljstvu zaposlenika piše i Marušić (2011) koji smatra da je zadovoljstvo zaposlenika mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu koju čine poduzeća, rukovoditelji, suradnici i organizacija rada, ali i čimbenici koji nisu vezani uz posao, ali utječu na zaposlenike, a to su odnosi s obitelji i zdravlje. Uz navedeno Marušić (2011) navodi kako zadovoljstvo zaposlenika pokazuje koliko pojedini zaposlenik voli svoj posao i koja vrsta motivacije najbolje potiče zaposlenike na obavljanje poslovnih zadataka, uspjeh u radu i poticanje njihove želje za radom. Osim percepcije posla i motivatora, Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako je radna grupa ključni čimbenik utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika u pojedinoj radnoj organizaciji. Najvažniji utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika ima radna atmosfera na radnom mjestu jer ona utječe na opuštenost zaposlenika, uključivanje u rješavanje zadatka bez straha da će se izneseno rješenje osuđivati ako nije točno te se stvara povjerenje i otvorenost u društvu. Na temelju osjećaja pripadnosti i povjerenja stvara se bolje razumijevanje zadatka i zadovoljstvo obavljenim poslom koje je potkrijepljeno unutarnjim i vanjskim izvorima motivacije za daljnji rad.

Prema navedenim definicijama zadovoljstva zaposlenika svojim poslom u organizaciji može se zaključiti kako se definicije među autorima razlikuju pa je tako i u stvarnoj poslovnoj situaciji jer se želje i potrebe razlikuju od pojedinca do pojedinca. Neki pojedinci zadovoljniji su osobnim radom, neki grupnim radom, drugi vole rad od kuće, dok neki vole rad u uredu jer ih to čini efikasnijim i zadovoljnijim. Primjerice, za liječnike je zadovoljstvo ozdravljenje njihovih pacijenata, za pravnike je uspjeh njihovih klijenata koje rezultira dobivenim parnim slučajevima, za poduzetnike je zadovoljstvo pridobivanje kupaca i klijenata svojim kvalitetnim proizvodima i uslugama te ostvarivanje profita, dok je za profesore zadovoljstvo način rada i uspjeh njihovih učenika ili studenata.

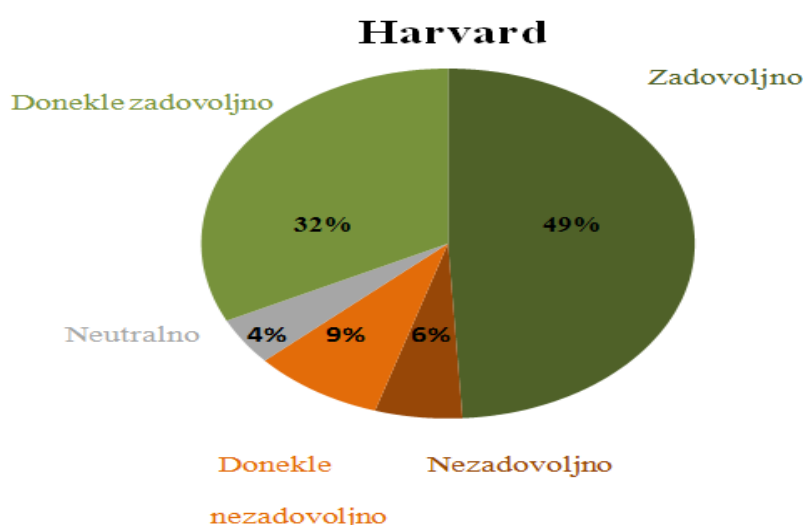
Uz brojne definicije Gutić, Horvat i Jurčević (2018) zadovoljstvo definiraju kao funkciju između očekivanja od posla (O) i svega što mu zaposlenje pruža (U), odnosno  $Z = f(O, U)$ . Zadovoljstvo se sve češće mjeri, a neke od metoda koje se najčešće koriste su upitnik o zadovoljstvu, skaliranje i analiza bivših zaposlenika.

Zadovoljstvo zaposlenika Sveučilišta Harvard prikazao je Ured za razvoj i raznolikost fakulteta koji je istraživanje provodio od 2012. do 2013. godine. Cilj istraživanja bio je istražiti

stav o problemima vezanim uz usklađenja posla i privatnog života, zadovoljstva poslom, atmosferu odjela, mentorstvo te stres koji je uzrokovan poslom. U istraživanju je sudjelovalo 72% zaposlenih na Sveučilištu Harvard, a dobiveni rezultati koriste se u svrhu poboljšanja kvalitete života zaposlenika.

Prvo pitanje u istraživanju glasi: „Jeste li zadovoljni što ste zaposlenik Harvarda?“, a rezultati su rangirani u postotcima od *ne slažem se* do *slažem se*. Slika 1 prikazuje postotke dobivenih rezultata od ukupno 72% ispitanih zaposlenika.

### “Jeste li zadovoljni što ste zaposlenik Harvarda?”



Slika 1. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenjem na Harvardu (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

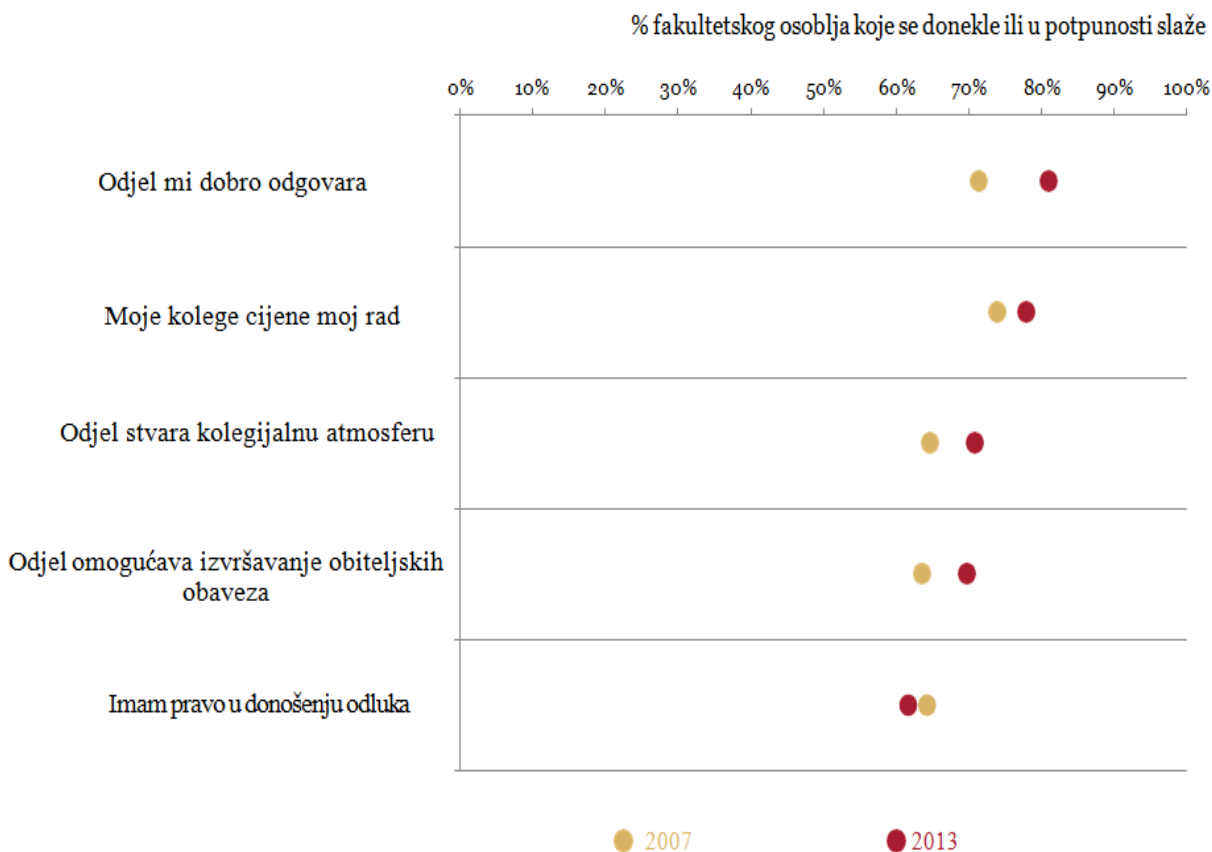
Rezultati prikazani na slici 1 ukazuju da je 49% ispitanih zadovoljno svojim zaposlenjem na Harvardu, dok mnogo niži postotak od 6% ukupno zaposlenih navodi kako su nezadovoljni. Donekle zadovoljnih je 32% ispitanih što ukazuje na postojanje dodatnog prostora za poboljšanje i povećanje zadovoljstva. Donekle nezadovoljnih je 9% ispitanika, a neutralan stav iskazalo je 4% ispitanika.

Ako se u ovom slučaju zbroje zadovoljni i donekle zadovoljni ispitanici, oni čine 81% od ukupno ispitane populacije. Harvard izvještava da se najviše razine zadovoljstva njihovih zaposlenika vežu uz kvalitetu knjižničnog sustava i usluga, kvalitetu studenata i podrške, mogućnošću za inovaciju u nastavi i kvalitetu osoblja Harvarda. Prema dobivenim podacima istraživanja bilo je i nezadovoljnih zaposlenika te kako izvještava Harvard, najviše nezadovoljstva veže se uz pomanjkanje vremena za znanstveni rad, pomanjkanje potpora za

osiguranje bespovratnih sredstava, odnosno sredstava koja su na raspolaganju za konferencije i putovanja. Od posljednjeg istraživanja zadovoljstva zaposlenika Harvarda koje je provedeno od 2007. do 2008. godine ispitanici su zadovoljniji kvalitetom tehničkog i istraživačkog osoblja, kvalitetom podrške i administrativnog osoblja te plaćom, a manje su zadovoljni rezultatima studenata diplomskog i stručnog studija, nastavnom infrastrukturom i dostupnosti asistenata za provođenje nastavnog programa.

Na temelju prikazanih rezultata te objašnjena zadovoljstva i nezadovoljstva može se zaključiti kako se nezadovoljstvo većinom veže uz obavljanje poslovnih zadataka i pridobivanje potrebnih resursa. Uz nezadovoljstvo nastavne infrastrukture i nedostatkom asistenata povezuje se i pad uspjeha studenata diplomskih i stručnih studija. S obzirom na to da su ovi rezultati objavljeni 2014. godine, a istraživanja se provode svakih pet godina, smatram da će jedno od najboljih sveučilišta u SAD-u iznijeti rezultate kojima će negativni čimbenici biti ispravljani. Ovdje je riječ o velikom vremenskom razmaku i brojnim promjenama koje globalizacija donosi pa je radi opstanka i uspješnosti kako organizacije tako i studenata važna rekonstrukcija samog nastavnog plana i pravovremeno zapošljavanje asistenata.

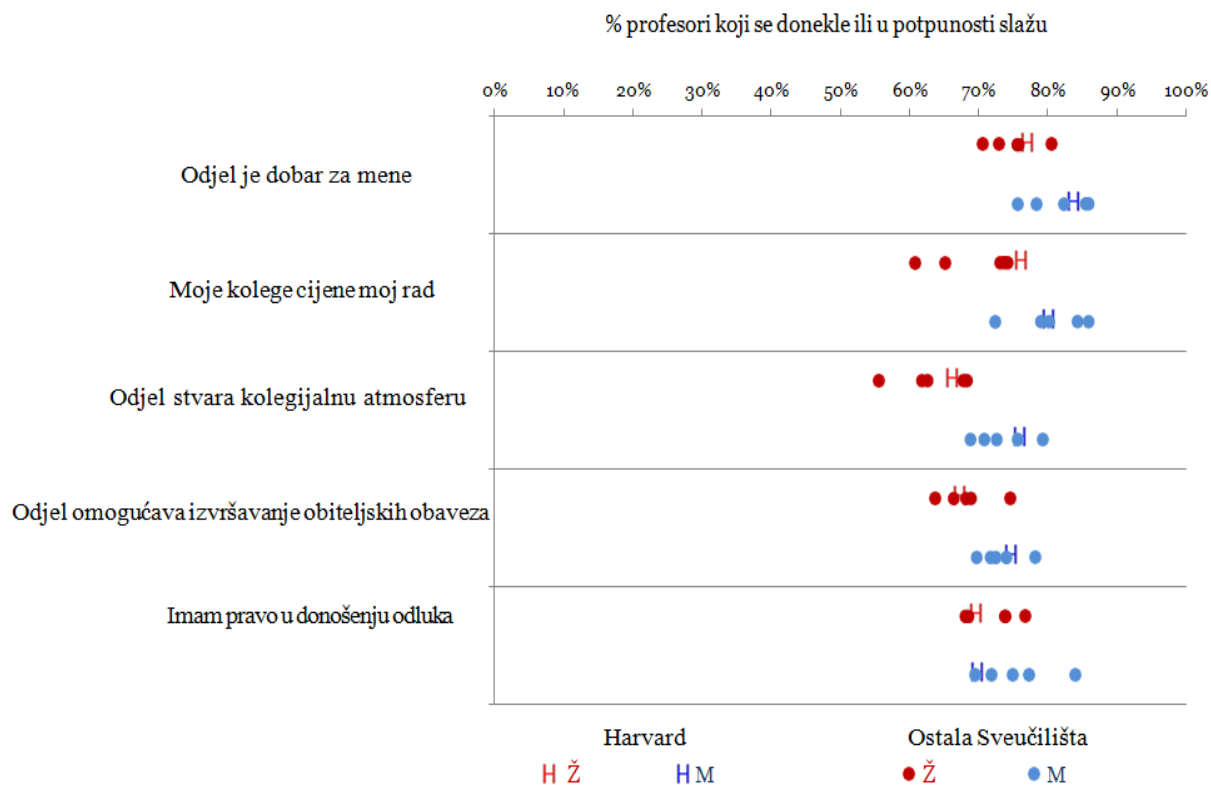
Iduća pitanja koja su obuhvaćena u istraživanju odnose se na radnu atmosferu, mentorstvo te usklađivanje poslovnog i privatnog života. Pitanja koja su vezana uz radnu atmosferu ukazuju na poboljšanje u odnosu na rezultate iz 2007. godine te su prikazana na slici 2, a odnose se na zadovoljstvo odjelom, odnose s radnim kolegama i poštivanje rada, stvaranje kolegijalnog odnosa i kolegijalnost članova odjela. Jedina stavka kojom su zaposlenici bili zadovoljniji u prethodnom istraživanju iz 2007. godine pravo je na samostalno donošenje odluka što se može povezati s asistentima koji još uvijek jednim dijelom moraju tražiti potvrdu profesora i nadležnih za provođenje pojedinih zadataka i radnih ideja.



Slika 2. Promjene u zadovoljstvu zaposlenika u odnosu na prethodno istraživanje (*Harvard Faculty Climate Survey Results, bez dat.*)

U istraživanju su prikazani rezultati pojedinih stavki zadovoljstva koji se razlikuju prema spolu profesora i asistenata. Prema tome, slika 3 na osi Y prikazuje stavke zadovoljstva, a na osi X prikazuje je li riječ o muškim odnosno ženskim ispitanicima sa Sveučilišta Harvard ili o muškim odnosno ženskim ispitanicima s drugih sveučilišta. Prva stavka koja je ispitivana odnosi se na zadovoljstvo odjelom u kojem su zaposleni ispitanici prema čemu je vidljivo kako su općenito zadovoljniji muški ispitanici. Najzadovoljniji su profesori drugih sveučilišta, a prate ih ispitani profesori sa Sveučilišta Harvard, dok su ispitane profesorice nešto manje zadovoljnije, ali postotak zadovoljnih profesorica prelazi 70% na temelju čega se može zaključiti kako su ispitane profesorice zadovoljne svojim radnim odjelom. Iduća stavka koja je prikazana na slici 3 prikazuje odnos zaposlenika i vrednovanja tuđeg rada, pa tako i istraživanja. U ovom području ispitani su profesori također zadovoljniji nego ispitane profesorice. Zadovoljstvo profesorica kreće se od 60% pa nadalje, a zadovoljstvo profesora kreće se od 70% pa nadalje. U zadnjem istraživanju iz 2007. godine veliki je postotak ispitanika bio nezadovoljan radnim okruženjem, a ono se i u 2013. godini javlja kao čimbenik kojim su ispitanici najmanje zadovoljni. Ispitane žene manje su zadovoljne nego ispitani muškarci te ističu kako one moraju raditi mnogo više kako bi bile zapažene kao znanstvenice. Preostala dva čimbenika vežu se uz uvažavanje obiteljske

odgovornosti odjela i pravo na donošenje samostalnih odluka prema kojima su profesorice manje zadovoljne. Prema ovim rezultatima može se zaključiti kako su prema svim ispitanim stavkama muški ispitanici uglavnom zadovoljniji, a to se može povezati s razlikama u radnim karakteristikama muškaraca i žena.

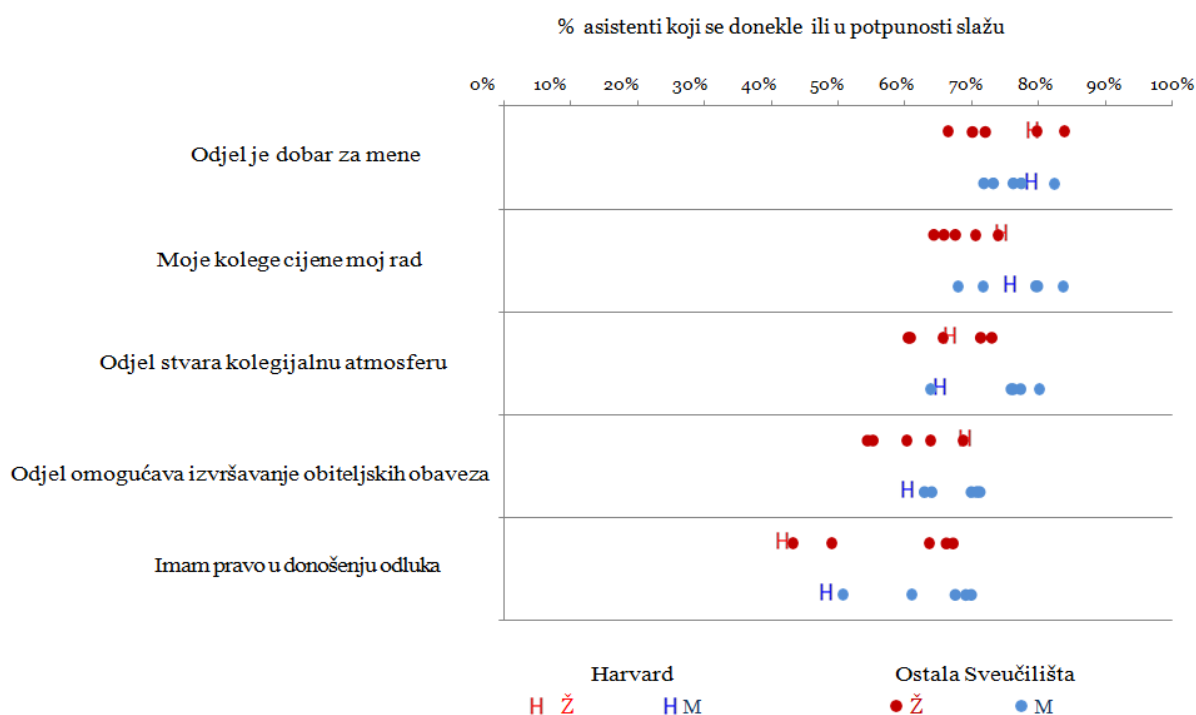


Slika 3. Razlike u zadovoljstvu ispitanih profesora prema spolu (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

O razlikama u radnim karakteristikama kao i muškom te ženskom stilu vođenja pišu Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) navodeći kako muški stil vođenja karakterizira autokratski stil vođenja, konkurentski stav prema okolini, moć koja proizlazi iz položaja u organizaciji, instrumentalni odnos prema zaposlenicima te sklonost kritiziranju. S druge strane, Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) ističu suprotne karakteristike ženskog stila vođenja, a koje uključuju demokratski stil, suradnju, poznavanje vlastitih zaposlenika, razvijanje interpersonalnih vještina, poticanje participacije, moć koja proizlazi iz osobnosti, raspodjela moći i informacija, poticanje samopoštovanja kod zaposlenika, poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom, pozitivan uzor i timski rad. Prema prikazanim podacima sa slike 3 može se zaključiti kako su ispitane žene manje zadovoljne stavkama koje su karakteristične za ženski stil vođenja i radne karakteristike kao što su poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom poštivanjem i vrednovanjem rada od strane kolega jer se prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) žene vole družiti sa svojim radnim

kolegicama i kolegama smatrajući da dobri međuljudski odnosi mogu dovesti i do dobrih poslovnih odnosa. Uz muškarce su vezane radne karakteristike orijentirane na ostvarivanje ciljeva te konkurentski i individualni stil rada prema kojem ne trebaju pomoć u izvršavanju poslovnih zadataka. Prema tome, muškarci su zadovoljniji većinom ispitanih stavaka jer se one većinom odnose na situacije vezane uz radne kolege.

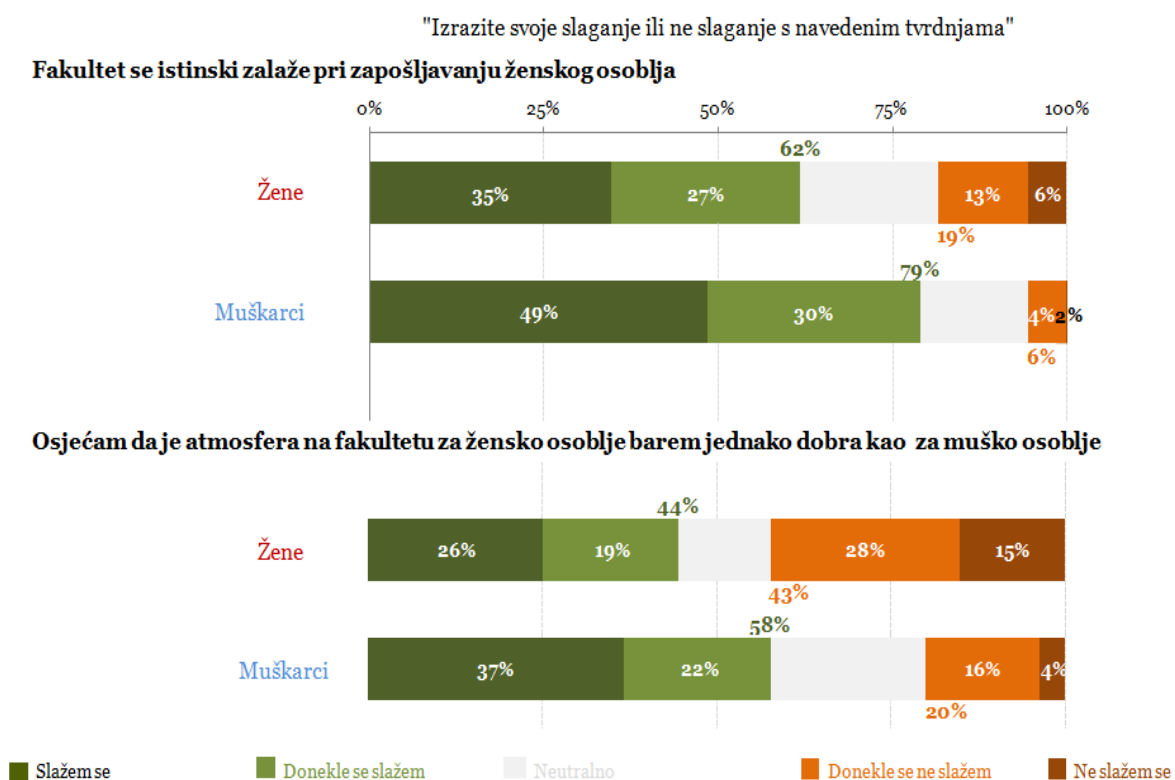
Prethodna pitanju postavljena su i ispitanim asistentima, a rezultati su prikazani na slici 4. Prema podacima sa slike 4 vidljivo je kako su ispitanici asistenti prema nekim stavkama manje zadovoljni od ispitanih profesora. Najuočljivije razlike su u donošenju odluka, od kojih je ženskih ispitanika sa Sveučilišta Harvard zadovoljno svega 43%. Riječ je o zadacima koje profesori i nadležni prepuštaju asistentima za koje su nakon njihovih obavljanja provjereni. Isto tako, ako asistenti imaju neke nove ideje vezane uz provedbu nastave, za dopuštenje uvođenja istih moraju zatražiti dozvolu profesora.



Slika 4. Razlike u zadovoljstvu ispitanih asistenata prema spolu (*Harvard Faculty Climate Survey Results, bez dat.*)

Iduće pitanje u istraživanju odnosilo se na radnu klimu i napore pri zapošljavanju koji se značajno razlikuju prema spolu. Slika 5 prikazuje mišljenja ispitanika o tome kako fakultet brine o jednakosti pri zapošljavanju muškaraca i žena te koliko je radna atmosfera jednako dobra za muškarce i za žene. Ispitanicima je na raspolaganju bila prisutna skala prema kojoj su mogli iznijeti svoje mišljenje na ljestvici od *u potpunosti se slažem* do *sasvim se ne slažem*. O pitanju

kako fakultet brine o jednakosti pri zapošljavanju žena i muškaraca, 35% ispitanih žena i 49% ispitanih muškaraca u potpunosti se slažu s tvrdnjom da fakultet brine o jednakosti spolova, dok je neutralan stav koji je označen bijelom bojom izrazilo 19% ispitanih žena i 15% ispitanih muškaraca. S navedenom tvrdnjom ne slaže se 6% ispitanih žena i samo 2% ispitanih muškaraca. Prema dobivenim podacima prikazanih na slici 5 može se zaključiti kako sveučilišta na kojima su zaposleni ispitanici brinu u o raznolikosti radne snage jer se prevladavajući postotak slaže s navedenom tvrdnjom. Druga tvrdnja čiji su rezultati prikazani na slici 5 odnosi se na radnu atmosferu koja je jednako dobra i za muške i za ženske ispitanike. S tom tvrdnjom se u potpunosti slaže nešto manji postotak nego što je to kod prethodne tvrdnje pa se tako 26% ispitanih žena i 37% ispitanih muškaraca u potpunosti slaže da je radna atmosfera jednako dobra za muškarce i žene. Neutralan stav iskazalo je 13% ispitanih žena i 22% ispitanih muškaraca, dok se s ovom tvrdnjom ne slaže 15% ispitanih žena i 4% ispitanih muškaraca.



Slika 5. Stavovi zaposlenika o jednakosti pri zapošljavanju i odgovarajućoj radnoj klimi (Harvard Faculty Climate Survey Results, bez dat.)

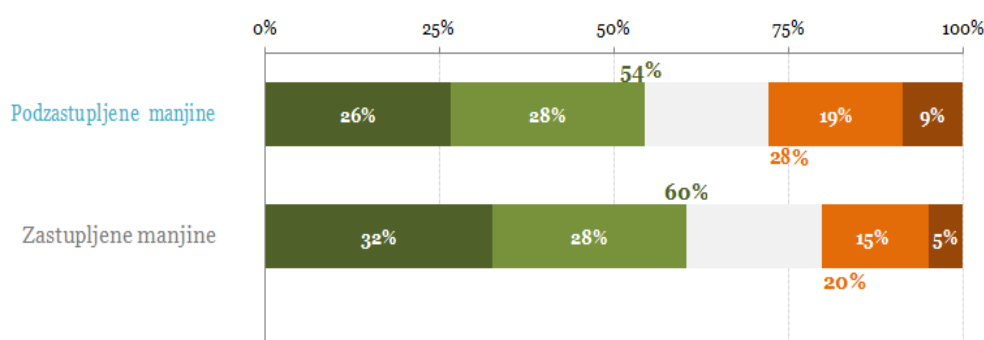
Još jedno pitanje koje spada u grupu pitanja vezana uz radnu atmosferu odnosi se na perspektivu manjinskih profesora, asistenata i ostalih djelatnika koja značajno varira ovisno o rasi i etnicitetu. Povezana pitanja odnose se na stav zalaže li se fakultet u zapošljavanju manjina te mišljenje je li radna atmosfera jednako dobra za podzastupljene manjine i zastupljene manjine. Slika 6 prikazuje dobivene rezultate, odnosno odgovore koje su ispitanici rangirali prema ljestvici od *slazem se* do *ne slažem se*. U ovom pitanju ispitanici su svrstani u dvije grupe,



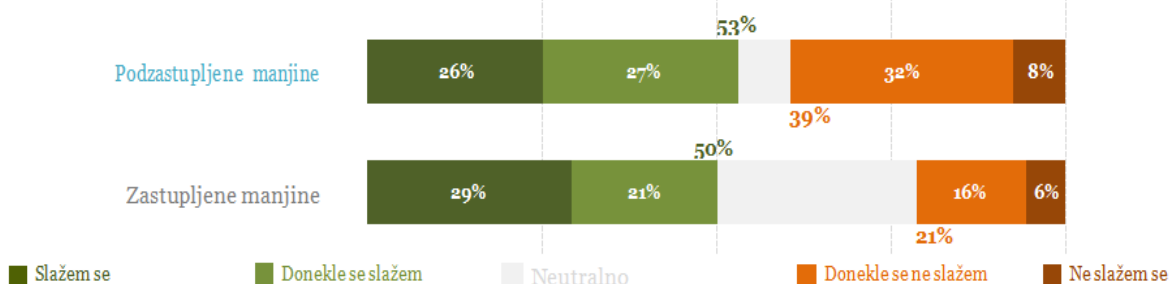
a to su URM (*Under-represented minority*) odnosno podzastupljena manjina i Non-URM, odnosno zastupljena manjina. S tvrdnjom da se fakultet trudi u zapošljavanju manjina slaže se 26% podzastupljene manjine i 32% zastupljene manjine, dok neutralan stav ima 18% ispitanika podzastupljene manjine i 20% ispitanika zastupljene manjine. Tvrdnju odbacuje 9% ispitanika podzastupljene manjine i 5% ispitanika zastupljene manjine ne slažući se s navedenom tvrdnjom. Druga tvrdnja se odnosila na radnu atmosferu koja je jednako dobra za podzastupljene manjine i zastupljene manjine. S navedenom tvrdnjom se poprilično jednako slažu obje ispitane grupe s 26% (podzastupljene manjine) i 29% (zastupljene manjine), dok se ne slaže 8% ispitanika podzastupljene manjine i 6% ispitanika zastupljene manjine.

"Izrazite svoje slaganje ili ne slaganje s navedenim tvrdnjama "

**Sveučilište se istinski zalaže za zapošljavanje manjinskih osoba.**



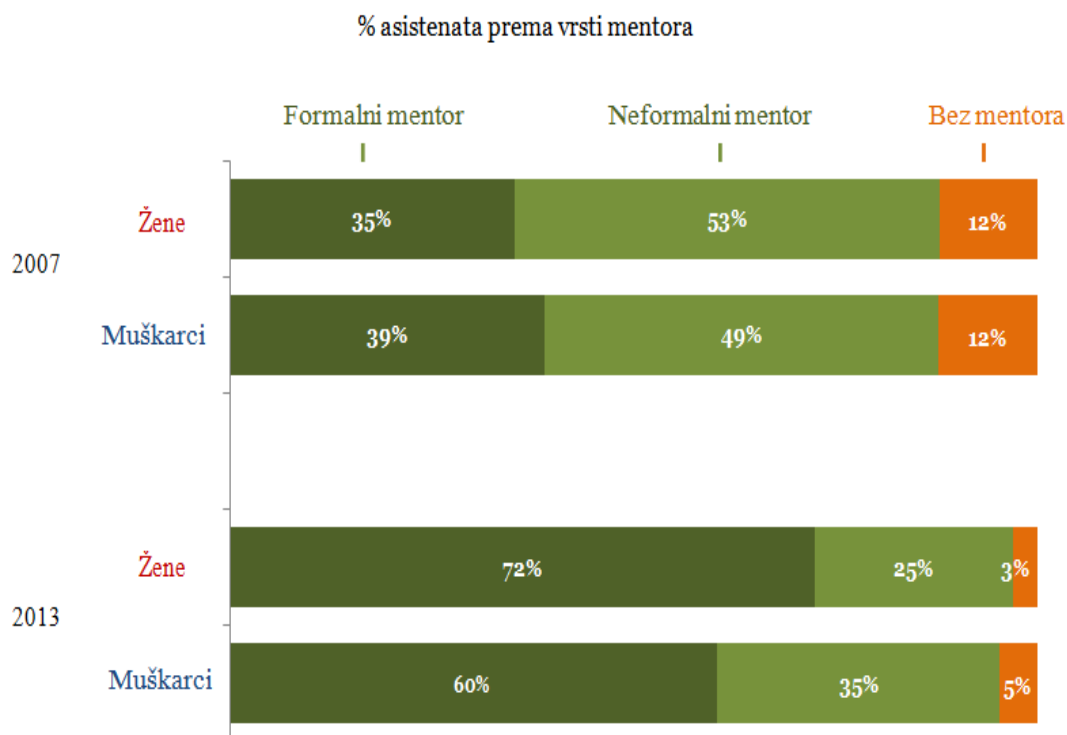
**Osjećam da je radna atmosfera barem jednako dobra za podzastupljene manjine kao i za zastupljene manjine.**



Slika 6. Stavovi zaposlenika o variranju profesora manjinskih grupa i ostalih djelatnika koja značajno varira ovisno o rasi/etnicitetu (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat)

Sljedeća skupina pitanja odnosi se na mentorstvo, a obuhvaća pitanja vezana uz postotak formalnih mentora koji su dostupni asistentima i promjene koje su se dogodile u mentorstvu od posljednjeg istraživanja iz 2007. godine. Slika 7 prikazuje odgovore muških i ženskih ispitanih asistenata ovisno o tipu mentora kojeg svatko od njih posjeduje u odnosu na 2007. godinu. Prema podacima sa slike 7 vidljivo je kako se postotak formalnih mentora za asistentice gotovo udvostručio u 2013. godini, a za asistente je postotak od 39% iz 2007. godine narastao na 60% formalnih mentora. Smanjio se broj neformalnih mentora, dok asistenata bez

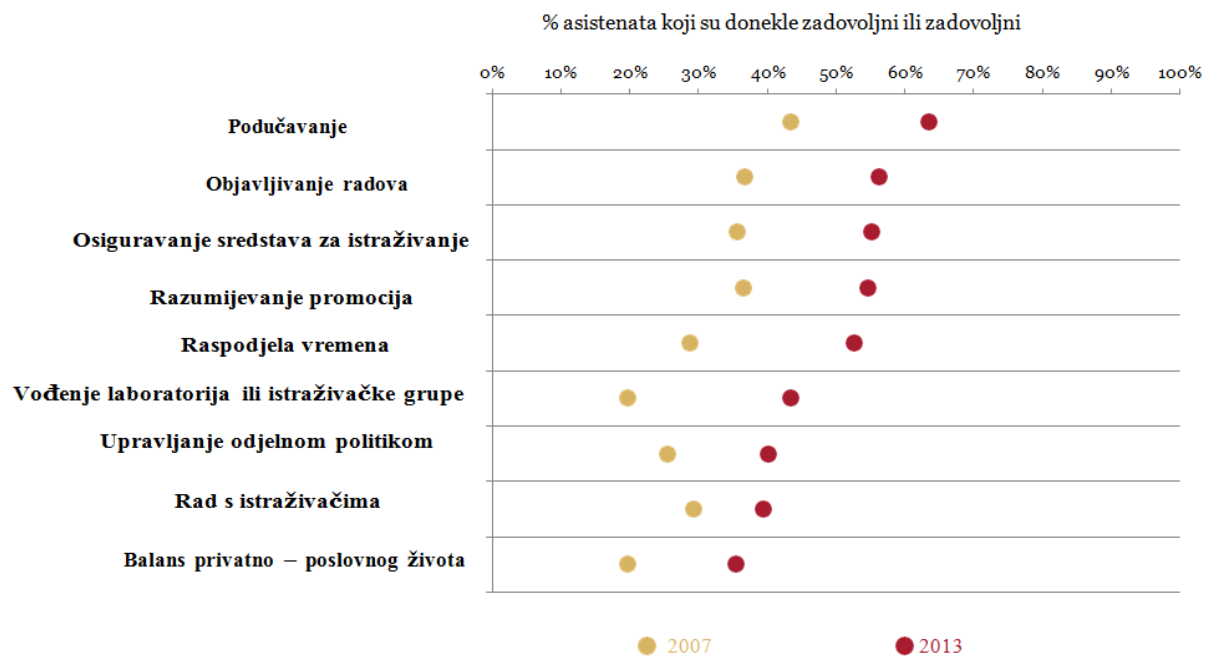
mentora ima jako malo pa je tako u 2013. godini bilo svega 3% asistentica i 5% asistenata bez mentora. Nakon istraživanja provedenog u 2007. godini Sveučilište Harvard pokrenulo je formalne programe mentorstva kako bi se pomoglo asistentima na izgradnji svoje karijere. Osim samog uvođenja mentorstva za asistente za Sveučilište je važno zadovoljstvo kvalitetom mentorstva. Nadređeni koji su odgovorni za uvođenje programa mentorstva ističu kako još ima mjesta za napredovanje i zadovoljstvo asistenata i mentora te da su na pravom putu u ostvarenju tog cilja, a isto će biti potvrđeno idućim istraživanjem koje se provodi u akademskoj godini 2018./2019.



Slika 7. Postotak asistenata koji posjeduju određeni tip mentora (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

Drugo pitanje koje je vezano uz mentorstvo odnosi se na zadovoljstvo u promjenama određenih stavaka u odnosu na posljednje istraživanje iz 2007. godine. Slika 8 na osi Y prikazuje devet stavki prema kojima su promatrane promjene, a os X prikazuje promjene koje su se dogodile u odnosu na 2007. godinu po pojedinim stavkama. Samim pogledom na sliku vidljive su velike promjene u odnosu na prethodno istraživanje i to od 20% i više. Zadovoljstvo učenjem s 40% poraslo je na 64%, zadovoljstvo objavljivanjem znanstvenog rada poraslo je za 25%, sredstva za istraživanje sve su više dostupnija pa je asistentima i mentorima olakšan rad i zato je zadovoljstvo poraslo s 38% zadovoljnih ispitanika na 56%. Kao što je prethodno navedeno i

prikazano, broj formalnih mentora je udvostručen pa se javljaju promjene u razumijevanju materijala, ali i raspodjeli vremena. Zadatci su podijeljeni i svatko zna svoje odgovornosti pa je i raspodjela vremena poznata što dovodi do zadovoljstva zaposlenika. Dostupna sredstva za rad, uključivanje mentora u upoznavanje asistenata s pojedinim područjima rada utječe na zadovoljstvo vođenjem laboratorija ili istraživačke grupe te je postotak zadovoljstva ovom promjenom mnogo veći nego u prethodnom istraživanju i to za 28%. Asistenti su uz pomoć mentora sve bolje upoznati s pravim načinom rada i to utječe na prihvaćanje politike pojedinog odjela i rad istraživača. Najniži postotak zadovoljstva bilježi usklađivanje privatnog i poslovnog života čije je zadovoljstvo u pet godina poraslo za 20%, ali je to još uvijek ispod razine zadovoljstva ostalih istraživanih stavaka. Posao profesora i asistenta iziskuje mnogo vremena koje je potrebno za kvalitetnu pripremu nastave te za istraživačko djelo ono uvelike utječe na smanjenje slobodnog vremena.

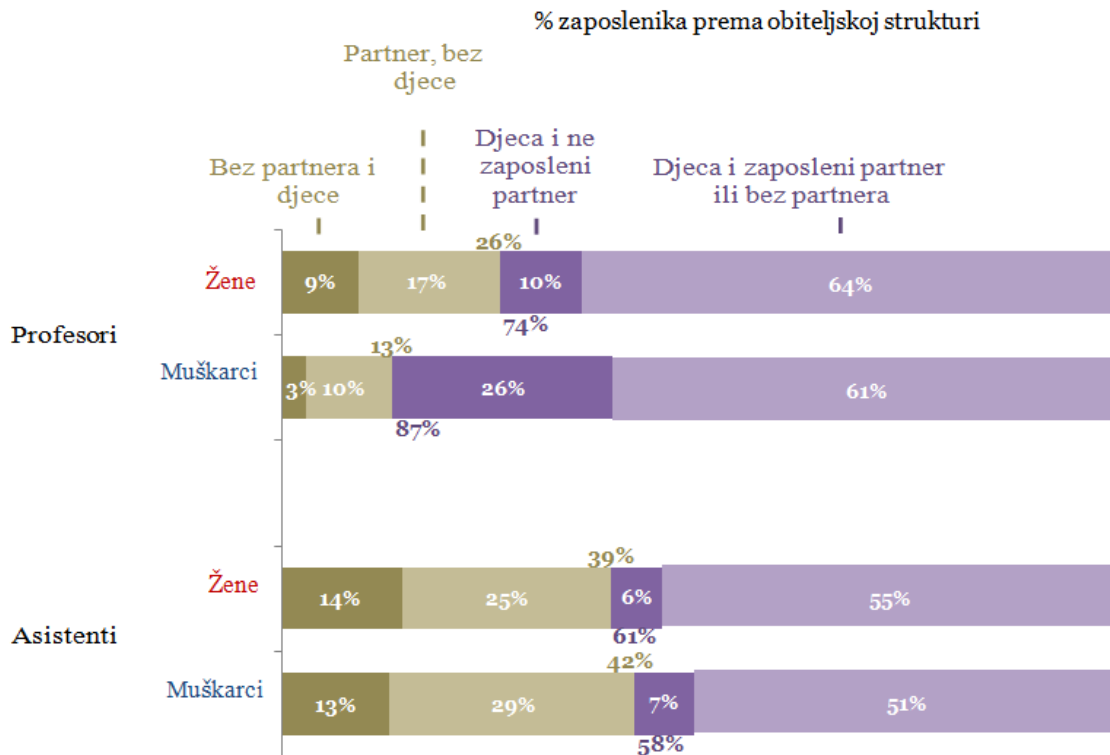


Slika 8. Zadovoljstvo asistenata s promjenama u mentorstvu (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

Nakon što su prikazana pitanja i rezultati vezani uz radnu atmosferu i mentorstvo, preostala su pitanja koja se vežu uz usklađivanje privatnog i poslovnog života. Već ranije u ovom radu navedene su prepreke koje se javljaju kod profesora, ali i kod asistenata u usklađivanju poslovnog i privatnog života. U današnje vrijeme zbog utjecaja globalizacije, koja donosi brojne promjene i zahtjeve u poslovnom i privatnom životu, sve manje ljudi odlučuje se na osnivanje obitelji zbog nedostatka vremena. Slika 9 prikazuje postotak obiteljske strukture članova Harvarda. Podaci su raspodijeljeni za profesorice i profesore s obzirom na njihov obiteljski i

bračni status te za asistente i asistentice te njihovi obiteljski i bračni status. Iz slike 9. vidljivo je kako se najmanji postotak osoba koje nemaju partnera ni djecu odnosi na profesorice koje čine 9% obiteljske strukture Harvarda i 3% profesora. Nešto veći postotak osoba koje nemaju partnera ni djecu odnosi se na asistentice koje čine 14% obiteljske strukture Harvarda i 13% asistenata. Postotak koji se veže uz osobe koje imaju partnera ali nemaju djecu viši je za asistentice kojih je 25% i asistente kojih je 29% iz razloga što sve više ljudi prvo sređuje svoj poslovni život i gradi karijeru kako bi osigurali privatni život. Mali postotak ispitanika otpada na profesore i asistentice koji imaju djecu i partnera koji radi ili su slobodni, a za žene taj postotak iznosi 64%, a za muškarce 61%. Kod asistenata je taj postotak viši od 50%, pa tako za žene iznosi 55%, a za muškarce 51%.

Kako bi pomogli roditeljima s djecom starosti do četiri godine, Sveučilište Harvard investiralo je u izgradnju centra povezanog s fakultetima u kojima se omogućuje čuvanje djece zaposlenika Harvarda. Uz izgradnju centra za čuvanje djece Sveučilište Harvard pokrenulo je širok spektar programa skrbi o djeci, osiguralo je financijska sredstva u obliku stipendija za skrb djece, a uz navedeno je 2012. godine pokrenut *WATCH* portal koji povezuje obitelji Harvarda kojima je potrebna pomoć članova zajednice Harvard. Pomoć se odnosi na pružanje skrbi o djeci, čuvanje kućnih ljubimaca i slično, a potvrđeno je kako ovu vrstu pomoći koristi sve veći broj profesora.

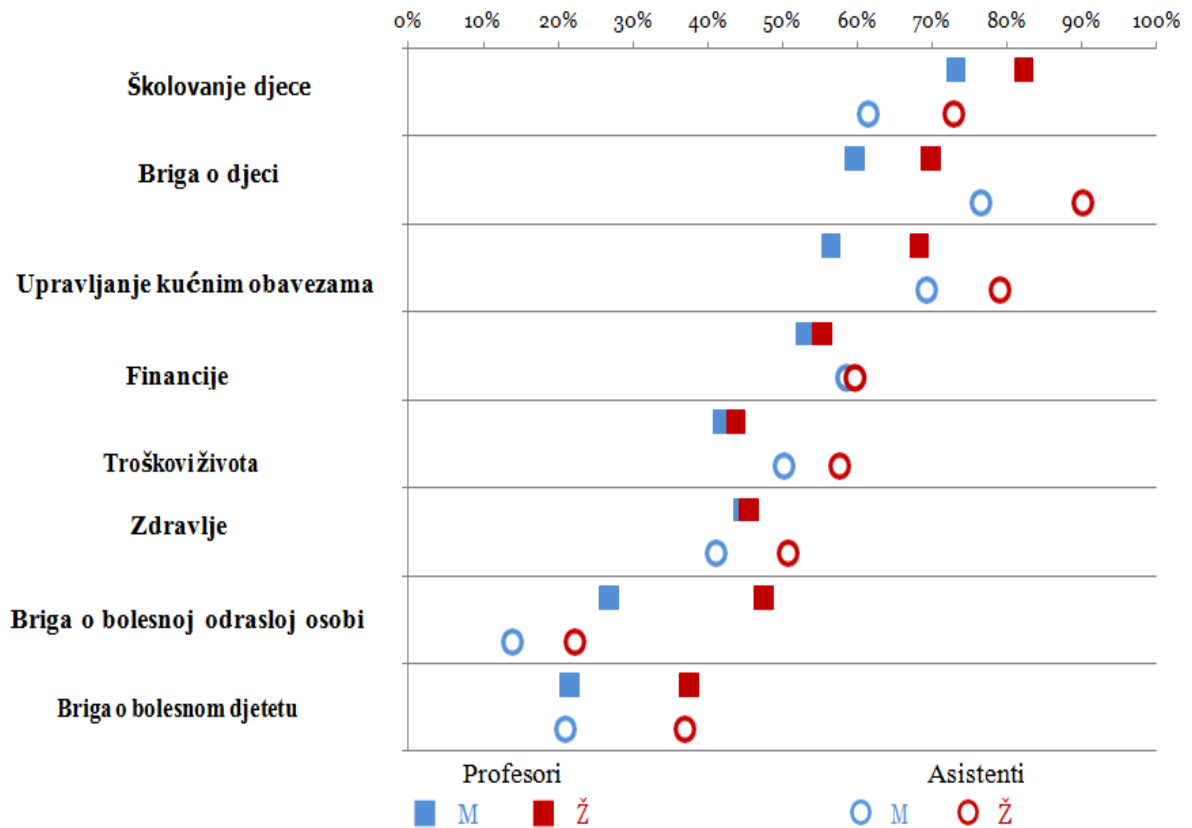


Slika 9. Obiteljska struktura članova Harvarda (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

Ovim je istraživanjem cilj bio istaknuti kako žene bilježe veći stres zbog problema usklađivanja privatnog i poslovnog života, a vezani su uz djecu te brigu o starijim osobama. Bez obzira što je jednakost prisutna, i dalje postoje brojne domene u kojima su žene manje zadovoljne u odnosu na muškarce. Žene su istaknule kako su pod većim stresom nego njihovi radni kolege jer one brinu o djeci te o djetetu kada je bolesno, brinu o školovanju djece i o starijim osobama. Ovakva situacija se ne veže samo uz Harvard i visoko obrazovanje već i uz druga sveučilišta te druga zanimanja.

Slika 10 prikazuje pojavu stresa kod profesora i asistenata uzrokovanog zbog usklađivanja privatnog i poslovnog života. Vidljivo je kako se stres najvećim postotkom javlja kod ispitanica, odnosno kod profesorica i asistentica. Najveći stres javlja se kod školovanja djece, brizi o djeci te upravljanju kućanskim obvezama. Najmanje stresa uzrokuje briga o odrasloj osobi. Kada je riječ o stresu koji se javlja kod muškaraca, najviše stresa uzrokuje briga o školovanju djece, a najmanje briga o odrasloj osobi, dok se ti postoci uvelike razlikuju od postotaka stresa koji se javlja kod žena.

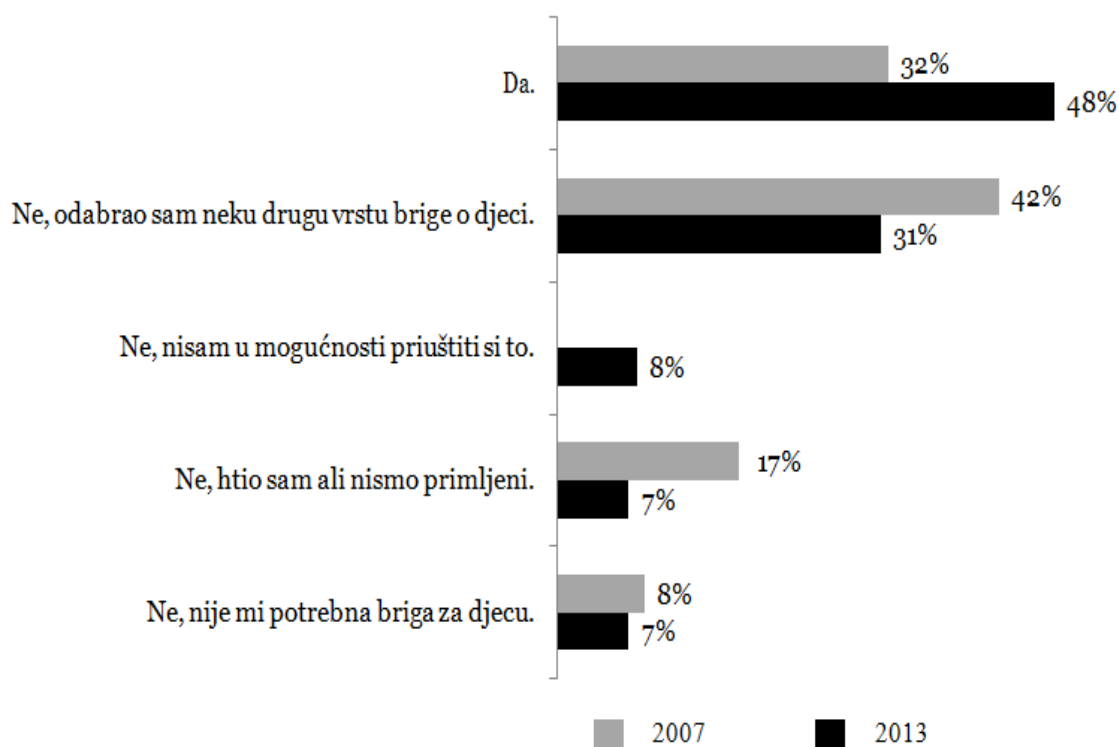
% razloga zbog čega zaposlenici donekle ili jako izražavaju stres



Slika 10. Stres zbog usklađivanja privatnog i poslovnog života (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

Kao što je već spomenuto, Harvard nudi brigu o djeci i ta se pomoć sve više koristi što je prikazano i na slici 11 u odnosu na 2007. godinu. Korištenje pomoći u centru za djecu sve više raste. Pomoć koristi 12% više osoba nego što ju je koristilo za vrijeme prethodnog istraživanja. Neke druge alternative za brigu oko djece odabralo je 31% ispitanika, dok 8% ispitanika ističe kako nisu u mogućnosti priuštiti si neki drugi oblik brige oko djece. Smanjio se postotak osoba koje su htjele koristiti pomoć centra, ali je nisu dobile te se smanjio postotak ispitanika koji ne trebaju pomoć pri brizi oko djece.

**“Koristite li trenutno dječje vrtiće koji su pripojeni Harvardu?”**



Slika 11. Podaci o korištenju centra za skrb djece zaposlenika Harvarda (*Harvard Faculty Climate Survey Results*, bez dat.)

Prema rezultatima provedenog istraživanja vidljive su brojne razlike u odnosu na prethodno istraživanje. Na temelju tih rezultata može se zaključiti kako Harvard brine o svojim zaposlenicima, njihovu zadovoljstvu, uspjehu, ali i privatnom životu. Velika većina nezadovoljstva zaposlenika pretvorena je u zadovoljstvo zaposlenika, dok se o nekim pitanjima raspravlja i djeluje u skladu sa zahtjevima zaposlenika. Poslodavcu je teško utjecati na usklađivanje privatnog i poslovnog života, ali Harvard pomoću centra za socijalnu skrb oko djece i uvođenjem programa *WATCH* uvelike pomaže svojim zaposlenicima u njihovim obiteljskim obvezama. Uz zadovoljstvo i usklađivanje privatnog i poslovnog života, Harvard potiče razvoj karijere svojih zaposlenika te uvodi formalne mentore za gotovo sve asistente. Osim spomenutog, potiče se jednakost i razvijanje radne atmosfere pogodne za zaposlenike različitog spola, rase i nacionalnosti.

### 4.3. O organizacijskoj kulturi Sveučilišta Harvard

Uz mnoge kulturološke razlike u svijetu javljaju se i još brojnije razlike u organizacijama. Žugaj i sur. (2004) izdvajaju jednu definiciju prema kojoj je organizacijska kultura skup vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. Prema tome organizacijska kultura definira prihvatljive načine ponašanja članova organizacije, vjerovanja koja usmjeravaju članove k izvršavanju organizacijskih ciljeva i samog zadovoljstva te djelovanje u skladu s očekivanjima odnosno zadanom misijom i vizijom organizacije. O promjenama koje donosi globalizacija, pa tako i promjene koje utječu na samu definiciju organizacijske kulture, spominje Borys (2014) definirajući organizacijsku kulturu kao zajedničke pretpostavke neke grupe koje su naučene rješavanjem vanjskih problema, prilagodbom i unutarnjom integracijom. Uz samu definiciju organizacijske kulture važni su i elementi organizacijske kulture koji opisuju organizacijsku kulturu i daju odgovore na pitanja kao što su: *Zašto organizacija postoji? Kako se ostvaruju ciljevi organizacije? Što organizacija nudi svojim članovima?* i slično.

Profesorice Adela Coman i Catalina Bonciu 2016. godine provele su istraživanje u kojem su napravile komparativnu analizu organizacijske kulture na primjeru Sveučilišta Harvard i Sveučilišta u Bukureštu kako bi primjenom organizacijske kulture Sveučilište u Bukureštu postalo vodeće u visokom obrazovanju. U vrijeme tehnoloških i društvenih promjena važno je stvoriti okvir za poduzimanje akcije u skladu s ciljevima organizacije, ali i način za motiviranje ljudi. Organizacijska kultura u visokom obrazovanju počinje samom komunikacijom studenta i profesora te ostalih članova organizacije pomoću misije kojom se najčešće iskazuje što se želi postići sa studentima, a na temelju ostvarenog i iskustva drugih studenata stječe se povjerenje u ustanovu. Ovo su samo neki od elemenata organizacijske kulture čijom se analizom mogu prikupiti veoma bitne informacije za rad visokoobrazovne ustanove, ali i za napredak studenata.

Prema Coman i Bonciu (2016) organizacijska kultura visokoobrazovnih institucija slična je poslovnim organizacijama jer obje organizacije postavljaju organizacijske strukture, ciljeve, strategije za ostvarivanje ciljeva te su najčešće oblikovane jakim silama koje dolaze iznutra. Unutarnje sile koje utječu na organizacijsku kulturu mogu biti tradicija, vrijednosti i ciljevi koji se žele postići, a kultura visokoobrazovnih ustanova se prema Coman i Bonciu (2016) odražava u onome što se radi, tko radi te tko je u to uključen. U navedenom se ističe komunikacija, simboli, priče, norme, institucionalna ideologija i stavovi koji proizlaze iz organizacijskog ponašanja.

Organizacijsko ponašanje analizira se još od prošlog stoljeća, o čemu tvrdi i Tiernay (1988) navodeći kako članovi organizacija imaju samo intuitivno shvaćanje elemenata organizacijske kulture te imaju tendenciju prepoznati te elemente samo kada se pojave neki



sukobi ili nepovoljni odnosi. Na taj se način pojedinci suočavaju s organizacijskom kulturom samo u kriznoj atmosferi, umjesto da shvate njezinu važnost, mogućnost napretka i promjene u svakodnevnim situacijama. Na temelju ove definicije može se zaključiti kako danas ljudi sve više cijene organizacijsku kulturu i djeluju u skladu s njom jer su prepoznali njezinu važnost. Za svaku organizaciju, bila ona poslovna ili organizacija visokog obrazovanja, potrebno je shvatiti važnost organizacijske kulture jer se njezinim tumačenjem dolazi do potencijalnih problema organizacije, ali i do zadovoljenja potreba njenih članova.

Organizacijska misija ukazuje na sveobuhvatnu ideologiju sveučilišta te je djelomično određena poviješću ustanove. Misija Sveučilišta Harvard glasi: „Misija Sveučilišta Harvard je educirati građane za naše društvo. To činimo kroz predanost transformacijskoj snazi obrazovanja liberalnih umjetnosti i znanosti“ (college.harvard.edu). Prema ovoj misiji, studenti kreću na put intelektualne transformacije upoznavanjem ljudi iz različitih životnih sredina čime se stvara i društvena transformacija koja studentima otvara nove vidike, kako za nova znanja i ideje, tako i za nove načina razumijevanja i razmišljanja. Misija daje odgovor na pitanje *Zašto Sveučilište postoji?*, pa se može zaključiti kako je Sveučilište Harvard orijentirano građanima koje poziva na intelektualnu transformaciju. S druge strane, rumunjsko sveučilište ima drugačiju misiju koja glasi: „Misija Sveučilišta u Bukureštu je postati najvažnija institucija visokog obrazovanja u Rumunjskoj. Njezin cilj je stvoriti najvišu kvalitetu obrazovnih usluga i mogućih istraživačkih aktivnosti, usvajanje međunarodnih standarda konkurentnosti i iskazivanje stalnog interesa za poboljšanje kvalitete, suradnju i vodstvo te kvalitetu profesora i zaposlenika“ (edu.unibuc.ro). Može se vidjeti kako je Sveučilište u Bukureštu orijentirano na samu obrazovnu instituciju, dok studente kao njezine glavne korisnike ne spominje. O misiji visoko obrazovnih institucija govori i Tiernay (2008) smatrajući kako sveučilišta rade s ljudima i njihovim potencijalom te da je za vjerovanje u postojanje sveučilišta važno spomenuti izvor inspiracije, a upravo to su ljudi, odnosno studenti. Prema tome, može se zaključiti kako je kvaliteta neke proizvodne organizacije proizvod ili usluga koju proizvode odnosno pružaju, a kvaliteta obrazovne institucije govori o postignućima svojih korisnika, a to su studenti.

Autorice Coman i Bonciu (2016) ističu kako sveučilišta trebaju promicati vrijednosti kao što su autonomija, sloboda, suradnja odjela i fakulteta, pristup informacijama i komunikaciji. Prema tome, struktura prema kojoj je pojedino sveučilište uređeno naglašava i određene vrijednosti kao što su sloboda, timski rad i fleksibilnost.

Sloboda je jedna od temeljnih vrijednosti institucija visokog obrazovanja koja se očitava u obliku autonomije. Članovima organizacije od velike je važnosti sloboda u donošenju odluka i provođenje postavljenih ciljeva u skladu s propisanim smjernicama. Na taj način sloboda utječe na uspjeh, djelotvornost i zadovoljstvo zaposlenika, ali i kvalitetu rada. Uz slobodu na kvalitetu

rada visokoobrazovnih ustanova utječe i stvaranje timova. Stvaranjem timova, kao što je već navedeno, nadopunjavaju se raznolikosti čime se u obrazovanju promiče kreativnost u nastavi, istraživanju, pisanju znanstvenih radova, interakciji i slično.

Sveučilište Harvard podijeljeno je na nekoliko fakulteta od kojih svaki ima svog dekana i svaki odabire vlastiti akademski kalendar što ukazuje na decentralizaciju i visok stupanj slobode u radu. Osim toga, profesori imaju potpunu autonomiju nad kolegama koji predaju i kreiranjem aktivnosti za provođenje nastave. Uz autonomiju i decentralizaciju Sveučilište Harvard iznimno je fleksibilno što je vidljivo u ustroju posebnog dekanata za svaki fakultet, administrativnom osoblju i raspodjeli profesora po odjelima.

Na Sveučilištu u Bukureštu situacija je drugačija, a to prikazuje i evaluacijsko izvješće Sveučilišta u Bukureštu iz 2012. godine u kojem je otkriveno kako procesi upravljačke strukture nisu najjasniji, učinkoviti i transparentni. Ponekad se slični zadaci provode u različitim odjelima na različitim razinama što dovodi do neučinkovitosti i konfuzije korisnika. Prema primjeru Sveučilišta u Bukureštu ne može se govoriti o autonomiji i slobodi u donošenju odluka o čemu svjedoči, primjerice, uvođenje novog tečaja. Uvođenje novog tečaja dug je i kompliciran proces, a predavati se može samo tečaj koji odgovara smjernicama ARACIS-a. Uz navedeno, nedostaje osoblje koje će procjenjivati i poboljšavati sadržaj rada. Problemi se javljaju i uz administrativne i akademske članove koji se susreću s brojnim ograničenjima u svojim zadacima zbog stalnih promjena u propisima Vlade pa se često gube vrijeme i resursi za provedbu projekata, zapošljavanje osoblja, izrade proračuna i slično. Iz tog razloga, Sveučilište nastoji smanjiti neučinkovitost uvođenjem koherentnije administrativne strukture, uvođenjem jedne središnje statističke baze podataka za sve institucionalne informacije, boljom organizacijom odjela i boljom raspodjelom odgovornosti. Može se zaključiti kako su članovi Sveučilište svjesni svojih propusta u djelovanju visokoobrazovne institucije i da su na pravom putu kako bi propuste ispravili.

O organizacijskoj kulturi govori i razvijenost obrazovnog sustava u visokom obrazovanju. Kada je riječ o obrazovanju, Coman i Bonciu (2016) navode kako je Harvard razvio inicijativu za učenje i podučavanje (*Harvard Initiative for Learning and Teaching*) čija je misija poticanje inovacija, izvrsnosti i učenja na Harvardu. Ova inicijativa ima četiri cilja koji obuhvaćaju izgradnju snage za podučavanje i učenje, zadovoljenje obrazovnih potreba studenata u vidu tehnoloških i društvenih aspekata, ojačati znanje o učenju i razviti mrežu inovacija i podučavanja na Harvardu. Kako bi Sveučilište moglo provoditi ovu inicijativu, ono se zalaže za razne potpore potrebne za ostvarivanje ovog cilja pa tako studentima i profesorima nudi razne programe potpore te nagrade za uspješno provedene ideje i inovacije. Prema navedenom može se

zaključiti kako se Sveučilište Harvard ne orijentira samo na edukaciju studenata, već ono djeluje izvan okvira te svojim članovima, koje čine nastavnici i profesori, omogućava razvoj inovacija i ideja koje nisu sastavni dio nastavničkog plana nekog kolegija.

Autorice Coman i Bonciu između ostalog su istražile poticanje istraživanja i sustav podrške na Sveučilištu Harvard i Sveučilištu u Bukureštu. Coman i Bonciu (2012) navode kako na Harvardu postoje direktori za poticanje sveučilišne intelektualne zajednice koji su između ostalog zaduženi za unapređenje kulture. Na Sveučilištu u Bukureštu istraživanje je na fakultetu potaknuto te se istraživački projekti često financiraju izvana na nacionalnoj i regionalnoj razini. Članovi fakulteta često sudjeluju na međunarodnim konferencijama i organiziraju razne znanstvene skupove. Jedini problem koji se veže uz poticanje istraživanja je nedostatak resursa na nacionalnoj razini i zapošljavanje osoba koje su stručne u tom području. U ovom slučaju postoji prostor za napredovanje stvaranjem više mogućnosti za istraživanje i potpore, posebice na fakultetima koji su prethodno bili manje aktivni. Uz navedeno, javlja se još jedan veliki problem, a to je nedostatak studenata u istraživanju. Studenti imaju previše obaveza vezanih uz polaganje ispita te se javlja nedostatak slobodnog vremena za uključivanjem u znanstveno istraživanje.

Analizom organizacijske kulture na dva različita sveučilišta može se zaključiti kako su razlike brojne prema svim elementima. Razlike su vidljive već u samoj misiji sveučilišta koja nam pokazuje zašto ono postoji, odnosno ukazuje na što je orijentirano. Tako je Sveučilište Harvard orijentirano na svoje korisnike odnosno studente čije znanje ukazuje na kvalitetu sveučilišta, a Sveučilište u Bukureštu orijentirano je na vlastitu poziciju u visokom obrazovanju Rumunjske. Brojni autori govore o važnosti sveučilišta te se ističe kako bi sveučilišta trebala imati za cilj stvaranje uspješnih i zadovoljnih studenata jer to govori o kvaliteti nastavnog programa, profesora, kao i organizacijske strukture. Kada sveučilište ima uspješne studente koji su uz to i zadovoljni, to govori o kvaliteti sveučilišta i prema tome se podiže njegova vrijednost na ljestvici. Osim misije, promatrana sveučilišta razlikuju se po načinu funkcioniranja, slobodi u radu, kreiranju timskih radova i slično te je vidljivo kako se Sveučilište Harvard bolje nosi s globalizacijom i promjenama u svijetu, dok kod Sveučilišta u Bukureštu postoji prostor za napredovanje.

#### **4.4. Povezanost Sveučilišta Harvard s diskriminacijom**

Sveučilište Harvard poznato je kao jedno od najboljih sveučilišta u svijetu, a karakterizira ga kvaliteta nastavnog programa, struktura sveučilišta koja obuhvaća fakultete za obrazovanje mnogih zanimanja i velik broj studenata iz različitih dijelova svijeta. Kao što je ranije spomenuto,

za kvalitetu i uspješnost Sveučilišta Harvard važno je oslušivanje i ispitivanje problema, ali i potreba zaposlenika kako bi se promjenama utjecalo na zadovoljstvo zaposlenika, a organizacijska je kultura sveučilišta uz zaposlenike usmjerena na njene glavne korisnike, a to su studenti. Uz sve pozitivne čimbenike i karakteristike Sveučilišta Harvard vežu se i neke ne toliko pozitivne činjenice, a to su optužbe za diskriminaciju.

Diskriminacija se javlja u različitom obliku, a diskriminacija znači nepravedno postupanje s osobom zbog toga što posjeduje određene osobine. Diskriminacija se može vršiti na temelju dobi, spola, religije, trudnoće i majčinstva, rase, braka i brojnih drugih karakteristika (eco.org.uk). U današnje vrijeme postoji Zakon o ravnopravnosti kojim se ljudi diljem svijeta bore protiv bilo koje vrste diskriminacije.

Harvard je sveučilište s dugogodišnjom tradicijom koje se bori s brojnim optužbama o diskriminaciji kod prijemnih ispita za potencijalne studente. Mahdawi (2018) ističe kako skupina azijskih Amerikanaca tvrdi da je za njih ispit iznimno težak te da ih se na taj način diskriminira. Uz prijemni ispit i esej, za potencijalne studente Sveučilišta Harvard provodi se i intervju na kojem su Amerikanci azijskog podrijetla najčešće slabije ocijenjeni od ostalih kandidata. Na intervjuu se boduje dopadljivost, ljubaznost i osobnost, a Mahdawi (2018) navodi kako su se javili neki Amerikanci azijskog podrijetla koji su na testu i eseju postigli izvanredne rezultate, ali su na završnoj rang listi bili puno slabiji zbog bodova ostvarenih na intervjuu. O situacijama koje su povezane s diskriminacijom govori i prošlost kada su djeca bivših studenata ili profesora bila privilegirana i imala su mnogo manje problema pri upisu na željeni fakultet. Na temelju slabije zastupljenosti Amerikanaca azijskog podrijetla i slabijih ocjena dobivenih na intervjuu, 2015. godine akcijska je skupina *Students for Fair Admissions* predvođena Edwardom Blumom, koji se borio protiv afirmativne akcije donijela tužbu protiv Sveučilišta Harvard. Mahdawi (2018) ističe kako ovo nije prvi put da se Harvard bori s optužbama o diskriminaciji, a sveučilište je odbilo optužbu za diskriminaciju Amerikanaca azijskog podrijetla pozivajući se na nepotpunu i obmanjujuću analizu podataka na temelju koje se nije mogla prikazati cjelovita slika procesa prijema na Harvard jer su ispušteni kritični podaci i informacijski čimbenici. Bez obzira što je u posljednjih deset godina stopa primanja Amerikanaca azijskog podrijetla porasla za 29%, američki Vrhovni sud donio je odluku da Sveučilište mora olakšati manjinskim kandidatima prijem na željeni fakultet.

O ovoj tužbi i napadu na Harvard piše i Wood (2018) spominjući studente koji su bez obzira na razliku u rasi i nacionalnosti uspjeli na prijemnom ispitu. Prema tome, Harvardov senior Than Diep koji je rođen u Vijetnamu, a kao dijete doselio u SAD, podupire Sveučilište Harvard u ovom slučaju. Ovaj student navodi kako su njegovi rezultati testa bili ispod prosjeka, ali su mu bodovi ostvareni na intervjuu omogućili upis na željeno sveučilište. Osim studenta

Thana Diepa u Harvardovu je korist prema Woodu (2018) svjedočila i studentica Sally Chen, kći kineskog iseljenika koja je odrasla u Kaliforniji. Studentica Sally Chen navodi kako na intervjuu nije mogla ispričati nešto o sebi, a da ne govori o rasi te da je na kraju sve završilo velikim uspjehom.

Osim problema s diskriminacijom pri prijemu kandidata na sveučilište, Harvard je prema Southall i Lewin (2015) usvojio politiku kojom se zabranjuje seksualni ili romantični odnos između profesora i studenata. Ova zabrana uvedena je zbog ranijih politika prema kojoj su se ovakvi odnosi smatrali neprimjerenima, dok se ova vrsta zabrane izričito ne odnosi na profesore koji ne podučavaju studente s kojima imaju neku vrstu privatnog odnosa. Osim zabrane spolnih i romantičnih odnosa između profesora i studenata, ova se zabrana odnosi i na nastavno osoblje. Southall i Lewin (2015) ističu kako je sveučilište donijelo ovakvu odluku jer intimni odnosi između profesora i studenata, ali i među nastavnim osobljem nisu relevantni za nekoga tko je dužan nadgledati, vrednovati i ocjenjivati svoje studente ali i radne kolege. Kada je riječ o intimnim odnosima među profesorima, oni također mogu dovesti do velikih problema jer je riječ o nejednakoj raspodijeli moći i obveza, a institucije su podložne optužbama za seksualno uznemiravanje.

Prema navedenom, može se zaključiti kako se Harvard dobro bori s brojnim optužbama o diskriminacijama. Na optužbe Sveučilište odgovara stvarnim dokazima koji im pri tome uvelike pomažu, a na neke probleme vezane uz diskriminaciju odgovaraju uvođenjem zabrana kao što je uvedena zabrana romantičnih odnosa među nastavnim osobljem, ali i između profesora i studenata. Na taj način Sveučilište se ograđuje od novčanih kazni i brige za ugled.

## **5. Analiza organizacijskog ponašanja na primjeru fakulteta iz Hrvatske**

Organizacijsko ponašanje jednako je važno u poduzećima, tvrtkama, ali i institucijama, pa tako i u institucijama visokog obrazovanja. U visokom se obrazovanju pomoću organizacijskog ponašanja pokušavaju razumjeti želje i potrebe pojedinaca njihovim ponašanjem na razini pojedinca, ali i na razini grupe kako bi se uočile različitosti. Uz navedeno, za institucije visokog obrazovanja važno je praćenje ponašanja članova organizacije kako bi došlo do ostvarivanja zajedničkih ciljeva i postizanja uspješnosti. U ovom poglavlju riječ je o analizi organizacijskog ponašanja na primjeru fakulteta iz Hrvatske, a u ovom slučaju to je Fakultet organizacije i informatike iz Varaždina.

Fakultet organizacije i informatike (FOI) nalazi se u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, u središtu grada Varaždina, a osnovan je 1960. godine. Neki od prvih smjerova koji su bili organizirani na FOI-ju su Viša ekonomska škola koja je osnovana 1962. godine, a 1975. godine FOI postaje sastavnicom Sveučilišta u Zagrebu. FOI je poznat po stalnom poboljšanju obrazovnih programa, kako po kvaliteti, tako i po osluškivanju interesa svojih studenata i djelatnika („FOI“, bez dat.).

Vizija je Fakulteta organizacije i informatike biti vodeći fakultet u Hrvatskoj te među prvih pet u regiji u obrazovanju i istraživanju u informatici, organizaciji i poslovanju te biti prepoznatljiv po inovativnom pristupu učenju i proučavanju, razvoju kompetencija digitalnog doba te projektnoj i međunarodnoj suradnji. Uz viziju, FOI ističe svoju misiju kojom pomoću izvrsnosti i sinergijom istraživačkog, stručnog i nastavnog plana obrazuje studente, dugoročno konkurentne na tržištu rada, te nositelje gospodarskih i društvenih promjena („FOI“, bez dat.).

### **5.1. Organizacijsko ponašanje na primjeru Fakulteta organizacije i informatike**

U samom opisu organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju naveden je primjer podjele članova organizacije na razine koje predstavljaju pojedince, grupe i razinu organizacijskog sustava. O uspješnom organizacijskom ponašanju govore godine uspješnog poslovanja Fakulteta informatike i organizacije, ali i odgovori na brojne globalizacijske promjene i prilagodba nastavnog programa studentima, kao i promjene u poslovanju i načinu rada zaposlenika FOI-ja.

Članove institucije visokog obrazovanja Fakulteta organizacije i informatike čine djelatnici uključujući dekana i članove dekanata, profesore, docente, asistente, knjižničare, zaposlenike zadužene za međunarodnu suradnju te zaposlenike za opće i tehničke poslove. Uz navedene zaposlenike u članove navedene institucije visokog obrazovanja ubrajaju se i vanjski suradnici, kao i studenti („FOI“, bez dat.). Svaki od navedenih članova može se svrstati u pojedinu razinu na temelju čega se prati rezultat ponašanja kako pojedinca, tako grupe i organizacijskog sustava jer sve navedeno ostavlja trag na uspješnost institucije visokog obrazovanja, ali ukazuje i na neke probleme u načinu rada.

Robbins i Judge (2007) navode kako je suma ljudskog ponašanja rezultat koji se može iščitati u proizvodnosti, apsentizmu, fluktuaciji, devijantnom ponašanju na radnom mjestu, organizacijskom građanskom ponašanju i zadovoljstvu. U ovom poglavlju prikazano je organizacijsko ponašanje na primjeru Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu u obliku razine pojedinca, grupe i razine organizacijskog sustava kako bi se dalje u radu jednostavnije pratilo istraživanje stavova zaposlenika o odabranim varijablama organizacijskog ponašanja, a one uključuju apsentizam, zadovoljstvo poslom i proizvodnost.

Razinu pojedinca na FOI-ju čine studenti koji se razlikuju po svojim sposobnostima, biografskim karakteristikama i načinu učenja. Studenti se uvelike razlikuju po svojim sposobnosti, a one se mogu podijeliti na intelektualne sposobnosti, koje se odnose na obavljanje misaonih aktivnosti, i fizičke sposobnosti, koje se odnose na manje stručne i više standardizirane aktivnosti. Uz sposobnosti, svaki student razlikuje se prema dobi, spolu, vjeri i kulturi, kao i načinu učenja koje nije jednako kod svih. Neki studenti vole učiti zajedno s drugim kolegama, dok neki više vole samostalni rad. Navedene razlike pojedinaca utječu i na samo ponašanje studenata u instituciji visokog obrazovanja te je zadatak institucije istražiti i prepoznati razlike u ponašanju kako bi se osmislila nastava pogodna za sve studente. Upoznavanjem s nastavnim programom i načinom rada zaposlenika FOI-ja sa studentima može se zaključiti kako raznolikost nastavnog programa, koja uključuje individualni i timski rad, objedinjuje različitosti i pogoduje širem spektru studenata. Na taj način iskazuje se prednost u načinu rada FOI-ja jer, osim što se pogoduje različitostima studenata, navedena institucija visokog obrazovanja uči studente o različitostima u nastavi, a samim time studenti stječu dodatne sposobnosti i karakteristike za rad te stječu nove načine o učenju.

Razinu grupe čine studenti ali i profesori. Upisom na Fakultet organizacije i informatike studenti su podijeljeni na odabrane smjerove, od kojih na FOI-ju postoje sveučilišni studiji Informacijski i poslovni sustavi i Ekonomika poduzetništva te stručni studij Primjena informacijske tehnologije u poslovanju („FOI“, bez dat.). Osim što su studenti podijeljeni prema odabranom studiju, studenti su podijeljeni u grupe prema godini studija, seminarskoj i

laboratorijskoj grupi. Uz podjelu studenata po grupa na FOI-ju su podijeljeni i profesori, docenti, asistenti i drugi zaposlenici prema katedrama i radnim odjelima. Važnost grupa u organizacijskom ponašanju institucija visokog obrazovanja podjela je odgovornosti u rješavanju poslovnih zadataka i obaveza te poticanje timskog rada čime se razvijaju dodatne karakteristike zaposlenika. Problem koji se može javiti kod grupa je prilagođavanje mišljenja većini čime neka mišljenja koja su od važnosti za razvoj institucije mogu ostati neizrečena te svađe oko vođenja grupe i raspodjeli zadataka. Navedeni problemi na Fakultetu organizacije i informatike rješavaju se jasnom raspodjelom obaveza i zadataka tako da svaki zaposlenik zna kome je odgovoran za svoje zadatke, koji zadatci čine njihov djelokrug te što se od njih očekuje.

Posljednja razina koja se ubraja u analizu organizacijskog ponašanja organizacijska je struktura. Organizacijska struktura prema Robbins i Judge (2007) obuhvaća specijalizaciju rada, podjelu na odjele, zapovjedni lanac, raspon kontrole, centralizaciju i decentralizaciju te formalizaciju s ciljem uspješnog rada. Navedena struktura od iznimne je važnosti za uspješno funkcioniranje čitave institucije visokog obrazovanja, a neki čimbenici već su spomenuti u radu. Na FOI-ju postoji jasna podjela rada prema specijalizaciji posla, a ona uključuje zaposlenike iz područja matematike, statistike, ekonomije, psihologije, informatike i drugih područja. Podjelom rada dolazi se do uspješne uspostave nastavnog programa kao i samog provođenja nastave. Uz specijalizaciju rada zaposlenici su podijeljeni u odjele koji su ranije spomenuti kao katedre radi podjele radnih zadataka i odgovornosti. Kada je riječ o zapovjednom lancu, zaposlenici FOI-ja znaju kome su odgovorni. Primjerice, asistenti su odgovorni svojim mentorima te su upoznati s ciljevima. Uz navedeno, za FOI je karakteristična decentralizacija koja pri donošenju odluka uključuje mišljenja ljudi sa svih razina pa se tako u obzir uzimaju mišljenja profesora o nastavi, asistenata o radu studenata, ali i mišljenja studenata o nedostacima koje bi bilo potrebno riješiti. Iz tog razloga problemi se puno brže rješavaju, a članovi organizacije su zadovoljniji i motiviraniji za daljnji rad. Osim navedenog, formalizacija je na FOI-ju visoko razvijena, što se vidi u jasnim opisima poslova, mnoštvom organizacijskih pravila koja uključuju pravila vezana uz individualni rad, napredovanje, ali i pravila vezana uz ponašanje na radnom mjestu te su definirani postupci za širok spektar situacija, a kao primjer se može navesti varanje studenata na kolokviju, pisanom ili usmenom ispitu zbog čega slijedi slanje studenata na stegovni sud gdje se odlučuje o daljnjim posljedicama za studenta.

Na temelju podjele članova institucije visokog obrazovanja na razinu pojedinca, grupe i organizacijskog sustava vidljivo je kako su sva pravila i očekivani načini ponašanja postavljeni na najvišoj razini, odnosno organizacijskoj strukturi kako bi se očekivana ponašanja uskladila s misijom i vizijom fakulteta te kako bi se postigli očekivani ciljevi. FOI se može izdvojiti kao jedna od najboljih institucija visokog obrazovanja u Hrvatskoj po kvaliteti programa koje nudi svojim



studentima ali i napredovanja koja su osmišljena za zaposlenike, a što je rezultat poznavanja ponašanja studenata i zaposlenika na temelju čega se kontinuirano radi na poboljšanju i uvođenju promjena koje donosi globalizacija.

## **5.2. Stavovi zaposlenika o organizacijskom ponašanju na Fakultetu organizacije i informatike**

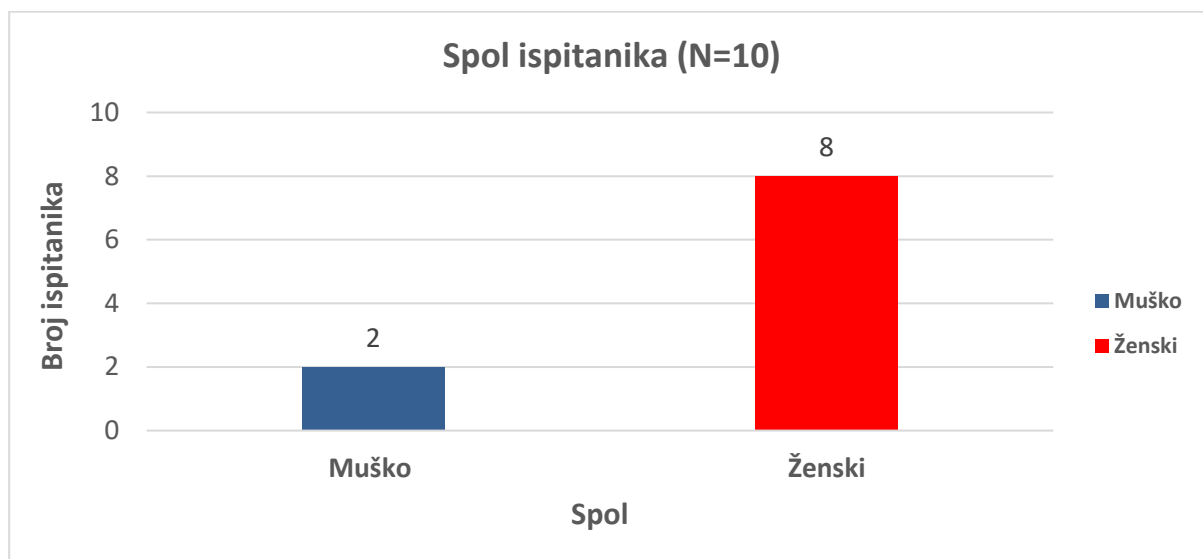
Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje u svrhu prikupljanja podataka o organizacijskom ponašanju. Karakteristike provedenog istraživanja razlikuju se prema vrsti istraživanja, metodološkom pristupu, ciljevima, vrstama varijabli, ljestvicama mjerenja, uzorku te metodi ispitivanja. Kako bi se došlo do spoznaja o organizacijskom ponašanju u visokom obrazovanju koje se u ovom radu temelji na primjeru institucije Fakulteta organizacije i informatike iz Varaždina, provedeno je istraživanje metodom intervjua koja je najpogodnija za dobivanje potrebnih informacija.

Istraživanjem su prikupljeni kvalitativni podatci koji su intervjuom bilježeni stvarnim riječima ispitanika o iskustvu i mišljenju, a samo istraživanje primarno je jer se prvi put prikupljaju podatci o stavovima zaposlenika FOI-ja o apsentizmu (izostajanju s posla), zadovoljstvu radnim mjestom i proizvodnošću na radnom mjestu. Intervju je proveden jednokratno sa svakim ispitanikom koji je odabran u uzorak, a s obzirom na ciljeve, ovo je istraživanje opisno (deskriptivno) jer je cilj detaljno opisivanje pojava kojima bi se došlo do zaključka o organizacijskom ponašanju u visokom obrazovanju. Na početku istraživanja postavljeni su ciljevi, a oni su:

1. istražiti mišljenje asistenata FOI-ja o apsentizmu na radnom mjestu
2. ispitati stav o zadovoljstvu zaposlenika FOI-ja svojim radnim mjestom
3. istražiti mišljenje ispitanika o vlastitoj proizvodnosti.

Kako bi se došlo do postavljenih ciljeva, intervju se sastojao od triju cjelina te je prva cjelina obuhvaćala pitanja vezana uz apsentizam (izostajanje s radnog mjesta), druga cjelina odnosila se na pitanja vezana uz zadovoljstvo poslom, a zadnja cjelina odnosila se na stavove o proizvodnosti. Intervju je sadržavao pitanja otvorenog tipa, pitanja s ponuđenim odgovorima te pitanja sa skalom stavova Likertova tipa na kojoj su ispitanici iskazali stavove o navedenim tvrdnjama na način da odaberu jedan od navedenih stupnjeva koji se u ovom slučaju kretao od 1 (Izrazito se ne slažem) do 5 (Izrazito se slažem).

Uzorak kojim se u ovom radu koristilo čini manja skupina asistenata FOI-ja od koje se prikupljaju podatci na temelju kojih se zaključuje o stavovima prema apsentizmu, zadovoljstvu i proizvodnosti. Tijekom provođenja ovog istraživanja na Fakultetu organizacije i informatike bilo je zaposleno 25 asistenata, a uzorak ovog istraživanja iznosi 10 (N=10) što je 40% od ukupnog broja asistenata FOI-ja. Od ukupnog broja ispitanika dvoje ispitanih čine pripadnici muškog spola, dok preostali ispitanici čine pripadnice ženskog spola što je prikazano na slici 12, a sam je uzorak prigodan.



Slika 12. Uzorak ispitanika prema spolu (vlastita izrada autora)

### 5.2.1. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o apsentizmu (izostajanju s posla)

Apsentizam je jedna od odabranih varijabli organizacijskog ponašanja koja je istražena u ovom diplomskom radu. Uz navedeno, jedan je od ciljeva istražiti mišljenje asistenata FOI-ja o apsentizmu na radnom mjestu te na temelju prikupljenih podataka zaključiti o apsentizmu u visokom obrazovanju.

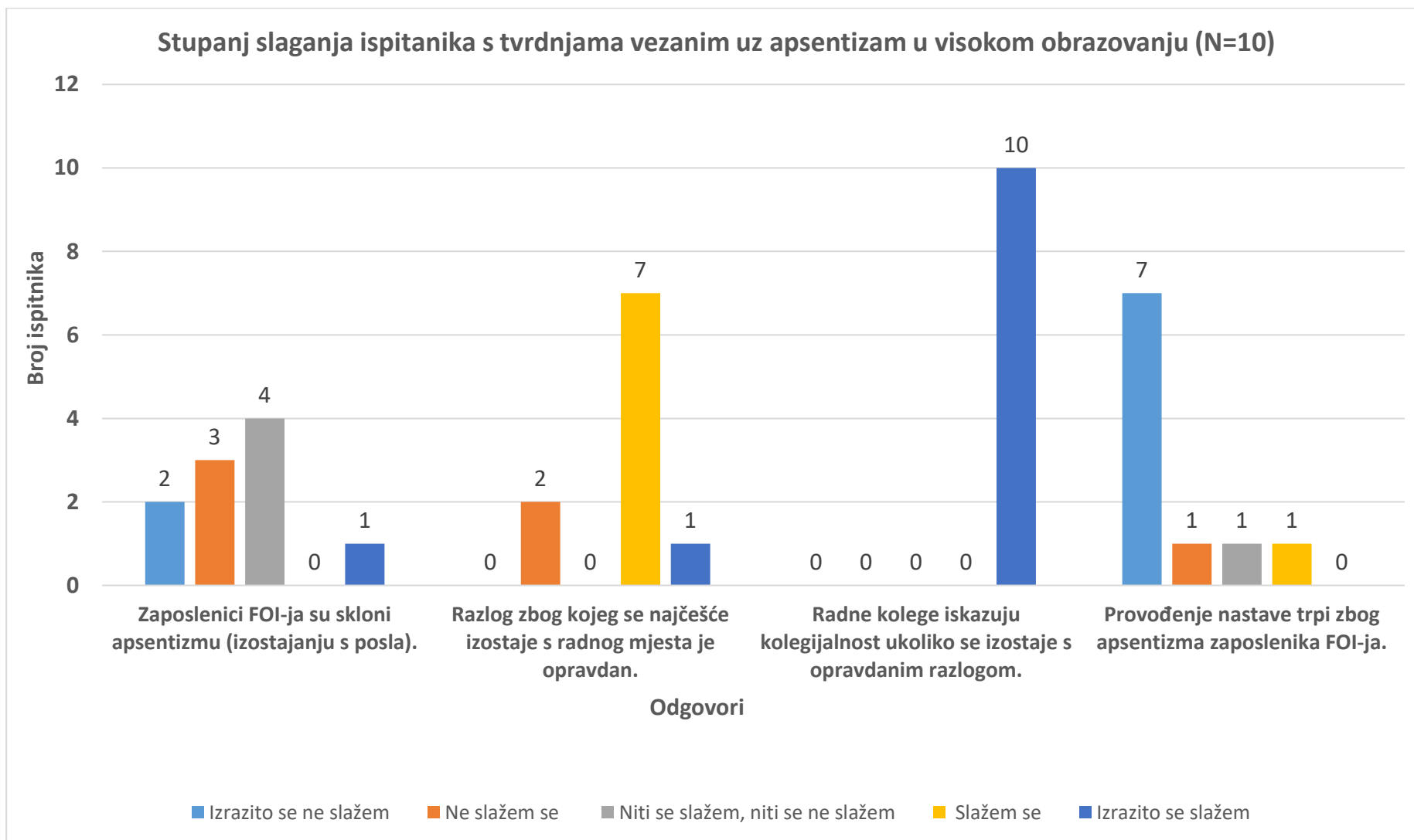
U prvom pitanju vezanom uz istraživanje stavova asistenata FOI-ja o zadovoljstvu, apsentizmu i proizvodnosti istraživao se stav asistenata o prvim asocijacijama koje se vežu uz apsentizam s radnog mjesta. Dobiveni podatci prikazani su tablicom 1.

<b>Je li Vaša prva asocijacija o apsentizmu (izostajanju s posla) pozitivna ili negativna? (N=10)</b>	
Pozitivna	1
Negativna	9

Tablica 1. Prve asocijacije ispitanika o apsentizmu (izostajanju s posla) (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz tablice 1, kod većine je ispitanih prva asocijacija o apsentizmu (izostajanju s posla) negativna. Tablica 1 prikazuje omjer ispitanih asistenata o prvoj asocijaciji o apsentizmu na radnom mjestu, a prema dobivenim podacima može se zaključiti kako asistenti FOI-ja imaju pozitivan stav prema poslu koji obavljaju. Ispitanici koji su iskazali pozitivan stav prema apsentizmu na radnom mjestu svoj odgovor nadopunili su mogućnošću odabira rada od kuće što smatraju produktivnijim načinom rada te je to jedna od vrsta pozitivnog apsentizma. Radom od kuće zaposlenici se u ovom slučaju osjećaju efikasnije te su samim time zadovoljniji svojim radom, a ciljevi institucije visokog obrazovanja ostvaruju se na efikasan način.

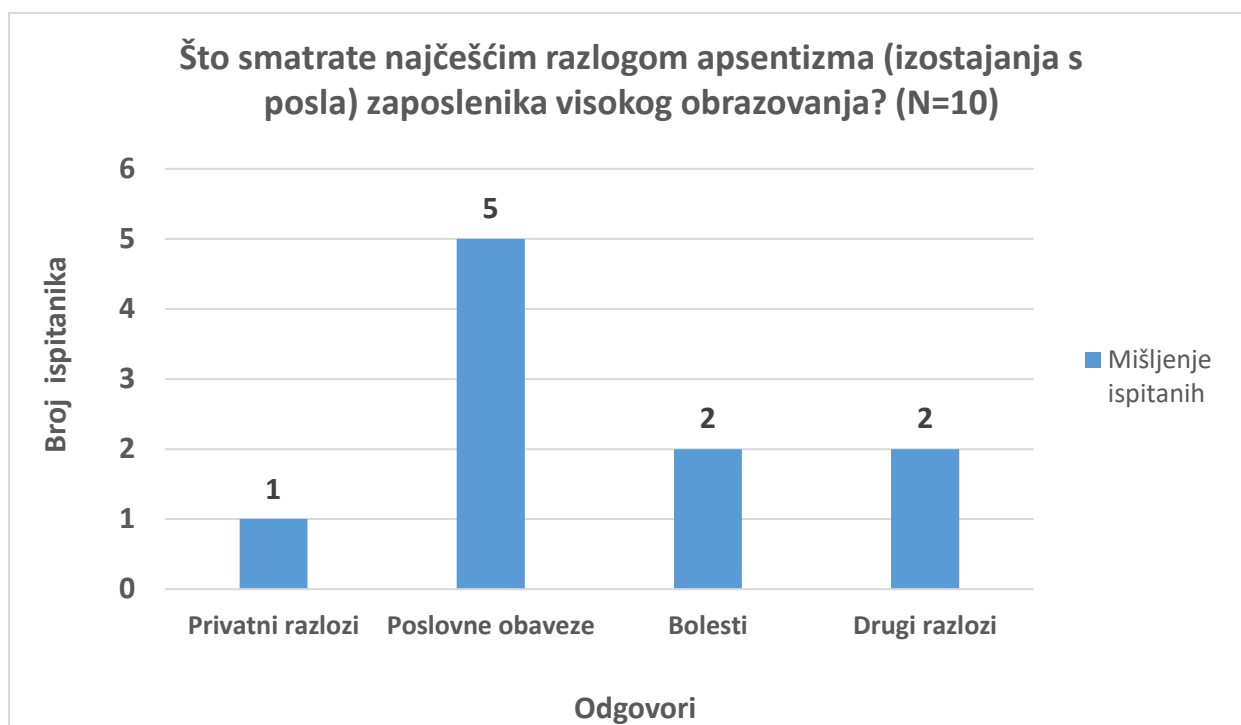
Nakon što su u prvom pitanju ispitanici iskazali prve asocijacije o apsentizmu, iduće pitanje iz područja apsentizma obuhvaćalo je tvrdnje vezane uz izostajanje zaposlenika FOI-ja s radnog mjesta. Na ta pitanja ispitanici su odgovarali pomoću Likertove skale te su navedene tvrdnje ocijenjene stupnjevima od 1 (Izrazito se ne slažem) do 5 (Izrazito se slažem), a grafički su prikazane na slici 13.



Slika 13. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz apsentizam u visokom obrazovanju (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo na slici 13, postavljene su četiri tvrdnje o apsentizmu zaposlenika visokog obrazovanja. Za prvu tvrdnju najveći je broj ispitanika iskazao neutralan stav prema kojem se niti slaže, ni ne slaže s navedenim. Neutralan stav iskazan je u najvećem slučaju zbog prirode posla te zaposlenici sve svoje obaveze, osim redovitih predavanja i održavanja konzultacija, mogu obavljati od kuće. S druge strane, postoje ispitanici koji su izrazili stav u kojem se izrazito slažu s navedenom tvrdnjom da su zaposlenici FOI-ja skloni apsentizmu naglasivši kako neki zaposlenici nisu prisutni na radnom mjestu za vrijeme konzultacija. S drugom tvrdnjom većina se ispitanika slaže zato što zaposlenici FOI-ja sudjeluju na raznim konferencijama, istraživačkim radovima i seminarima koji im pomažu u napredovanju te su često odsutni s radnog mjesta, ali i iz opravdanih razloga. Nešto manji broj ispitanika ne slaže se s tvrdnjom da zaposlenici najčešće izostaju zbog opravdanih razloga te smatraju da neki zaposlenici FOI-ja izostaju neopravdano kao što su obavljanje privatnih obaveza tijekom radnog vremena. S trećom tvrdnjom izrazito se slažu svi zaposlenici. S posljednjom se tvrdnjom vezanom uz apsentizam ne slaže više od pola ispitanika navodeći kako za se za svaki izostanak organizira odgovarajući oblik zamjene ili nadoknade predavanja, seminara ili laboratorijskih vježbi tako da studenti nisu zakinuti. S druge strane, postoji mali broj ispitanika koji su iskazali neutralan stav, dok s druge strane postoje ispitanici koji se slažu s tvrdnjom da nastava trpi zbog apsentizma zaposlenika FOI-ja navodeći kako još uvijek, ali rjeđe, postoje neki zaposlenici koji nenajavljeno izostaju s predavanja, seminara i laboratorijskih vježbi. Prilikom interpretacije dobivenih podataka i donošenja općih zaključaka potrebno je naglasiti veličinu uzorka koja je u ovom slučaju izrazito mala jer uzorak čini deset ispitanika pa se prema tome zaključci ne mogu predstaviti kao reprezentativni.

Kako bi se istražio uzrok izostajanja zaposlenika visokog obrazovanja s radnog mjesta, ispitanicima je postavljeno pitanje otvorenog tipa. Prikupljeni podatci kategorizirani su u četiri grupe, a dobiveni rezultati grafički su prikazani na slici 14 gdje se na osi Y nalazi broj odgovora, a na osi X su prikazani dobiveni odgovori.



Slika 14. Mišljenje ispitanika o najčešćim razlozima apsentizma (izostajanja s posla) zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo na grafičkom prikazu slike 14, odgovori su ispitanika radi lakšeg pregleda kategorizirani u četiri skupine, a oni uključuju privatne razloge, poslovne obaveze, bolesti i dr. Najviše ispitanika u ovom se pitanju odlučilo navesti poslovne obaveze jer posao asistenta obuhvaća širok spektar obaveza, od održavanja seminarske nastave za studente, ispravljavanja studentskih radova, sudjelovanja na različitim konferencijama pa sve do obaveza na doktorskom studiju koje su za njihovo radno mjesto od iznimne važnosti. Nakon poslovnih obaveza slijede izostanci zbog bolesti i drugi razlozi koji uključuju prenatrpanost radnih obaveza, nedostatak mira pri obavljanje poslovnih zadataka na radnom mjestu te drugačiji tempo rada. Privatne razloge iskazao je najmanji broj ispitanih pri čemu se oni odnose na brigu oko bolesne djece ili ukućana te na korištenje slobodnih dana.

Kako bi se u instituciji visokog obrazovanja izbjegao negativan apsentizam, posljednje pitanje koje je vezano uz apsentizam pitanje je otvorenog tipa kojim se želi ispitati mogućnost rješavanja tog problema. Ovo pitanje obuhvaćalo je ponuđene odgovore uz mogućnost komentiranja odabranog odgovora, a dobiveni rezultati prikazani su u tablici 2.

<b>Smatrate li da postoji rješenje za smanjenje negativnog apsentizma (izostajanja s posla) kod zaposlenika visokog obrazovanja? (N=10)</b>	
DA	8
NE	2

Tablica 2. Mišljenja ispitanika o mogućnosti smanjenja negativnog apsentizma zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz tablice 2, većina ispitanih smatra da postoji rješenje za smanjenje negativnog apsentizma kod zaposlenika visokog obrazovanja. Neki su od načina na koji bi se smanjio negativan apsentizam, prema mišljenju ispitanika, strože kontrole prisutnosti zaposlenika za vrijeme konzultacija, kartice za prijavu prisutnosti u sustavu, bolje raspoređivanje radnih zadataka te dodatno zaposlenje asistenata kako bi se smanjio opseg radnih zadataka. Nasuprot ispitanicima koji smatraju da postoji rješenje negativnog apsentizma, mali broj ispitanih smatra da rješenje ne postoji jer je zaposlenike teško kontrolirati zbog fleksibilnog radnog vremena.

Prema prikazanim rezultatima može se zaključiti kako je stav zaposlenika o apsentizmu (izostajanju s posla) zaposlenika visokog obrazovanja negativan. U visokom obrazovanju može se pojaviti pozitivan apsentizam, odnosno izostajanje s radnog mjesta koje neće štetiti ostvarivanju ciljeva institucije visokog obrazovanja, a kao primjer može se navesti mišljenje ispitanika kako zaposlenici visokog obrazovanja koriste mogućnost odabira obavljanja poslovnih zadataka, a ono ovisi o njihovoj procjeni koja dovodi do najviše produktivnosti. Uz navedeno, iz rezultata je vidljivo kako su izostanci zaposlenika FOI-ja opravdani te se najčešće izostaje zbog poslovnih obaveza koje su česte, a kada netko izostaje iz opravdanih razloga, kolegijalnost zaposlenika izrazito je visoka te se provođenje nastave ne odgađa.

### **5.2.2. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o zadovoljstvu radnim mjestom**

Zadovoljstvo zaposlenika promatra se kao rezultat organizacijskog ponašanja nekog poduzeća, organizacije ili institucije te je ono jedno od važnijih čimbenika u poslovanju organizacije jer uspjeh organizacije ovisi o zaposleniku. U ovom dijelu rada prikazani rezultati dobiveni su pomoću intervjua kojem je cilj bio istražiti stavove asistenata FOI-ja o zadovoljstvu radnim mjestom kako bi se moglo zaključiti jesu li asistenti FOI-ja zadovoljni radnim mjestom te čime su najviše zadovoljni, a čime najmanje. Intervju je obuhvaćao pitanja otvorenog tipa, pitanja s ponuđenim odgovorima te pitanja s uključenom Likertovom skalom.

Prvo pitanje obuhvaćalo je tvrdnju vezanu uz zadovoljstvo poslom općenito te su prikazani ponuđeni odgovori, a ispitanici su svoje odgovore dodatno komentirali. Dobiveni podatci prikazani su u tablici 3.

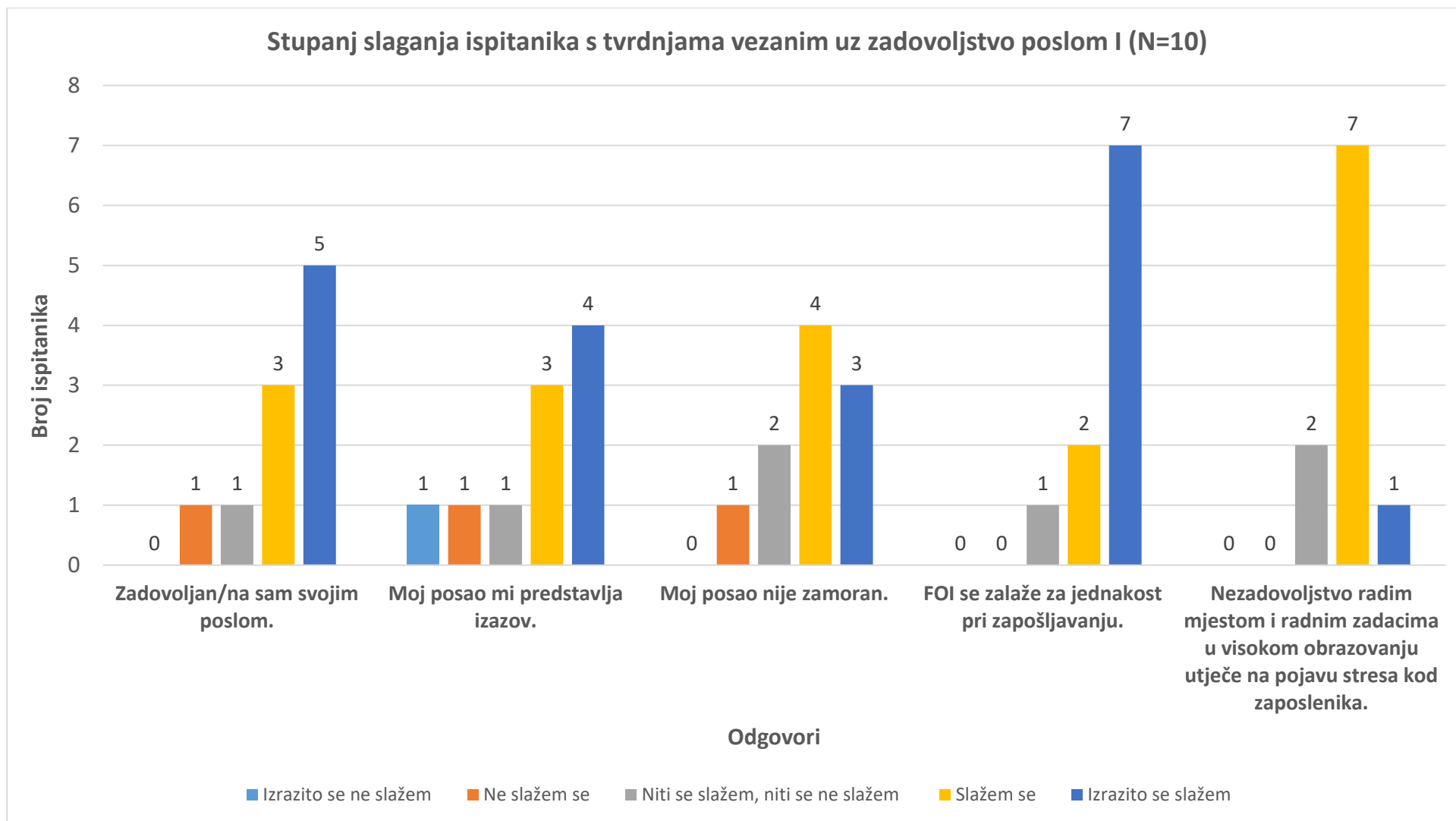
<b>Slazete li se s tvrdnjom: „Zadovoljstvo poslom opća je mjera u kojoj su zaposlenici zadovoljni i sretni poslom koji obavljaju“? (N=10)</b>	
DA	9
NE	1

Tablica 3. Stav ispitanika o tvrdnji vezanoj uz zadovoljstvo poslom (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz tablice 3, većina ispitanika slaže se s navedenom tvrdnjom i ističe zadovoljstvo poslom kao motivatorom za svoj rad, dok se mali broj ispitanika ne slaže s tvrdnjom navodeći kako u obzir treba uzeti više čimbenika koji su vezani uz posao kao što je primjerice plaća za obavljeni posao jer sama priroda posla može činiti čovjeka sretnim i zadovoljnim, ali kada se gleda obujam posla u odnosu na plaću, ono je puno niže.

Iduće pitanje obuhvaćalo je 15 tvrdnji vezanih uz zadovoljstvo poslom, a ispitanici su na ljestvici od 1 (Izrazito se ne slažem) do 5 (Izrazito se slažem) označili koliko se slažu sa svakom od navedenih tvrdnji. Tvrdnje su podijeljene u tri skupine zbog lakšeg pregleda podataka. Slika 15 prikazuje odgovore ispitanika na tvrdnje vezane uz zadovoljstvo poslom, koje su popraćene čimbenicima vezanim uz samu prirodu posla.

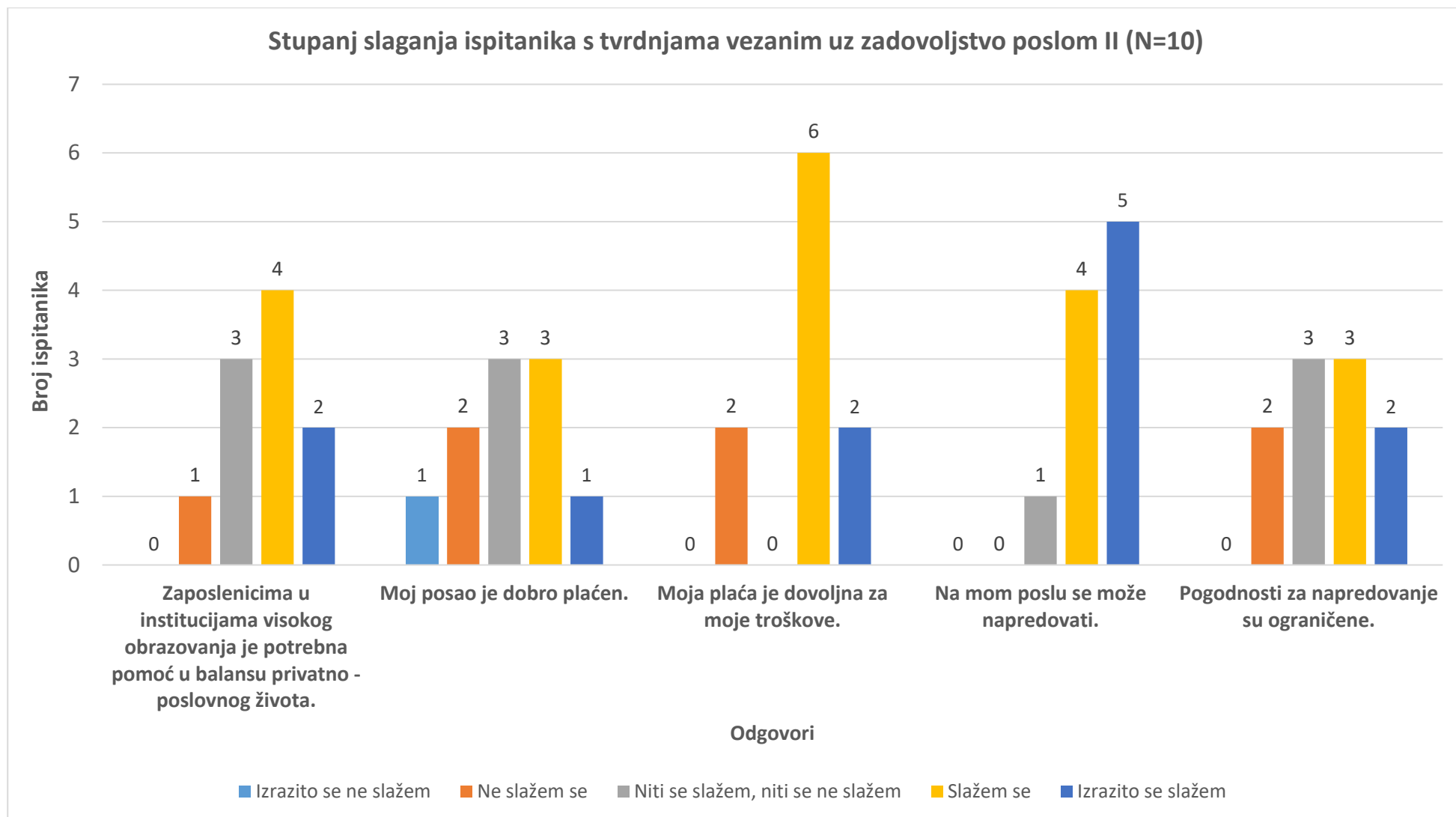




Slika 15. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom I (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo na grafičkom prikazu sa slike 15, mali broj ispitanika ne slaže se s prvom tvrdnjom, dok se većina ispitanika s njom slaže. Prema tome, može se zaključiti da je većina ispitanih asistenata FOI-ja zadovoljna svojim poslom, a nešto manji broj ispitanih nije zadovoljan ili je iskazalo neutralan stav, a jedan je od razloga za neutralan stav obujam poslovnih zadataka za koje su zaduženi. S drugom tvrdnjom ne slaže se mali broj ispitanika, dok se slaže ili izrazito slaže većina ispitanika navodeći kako je najveći izazov kontinuirano učenje i napredovanje. S trećom tvrdnjom ispitanici se uglavnom slažu navodeći kako je najveći problem koji posao čini zamornim više poslova odjednom. Četvrta tvrdnja pridobila je velik broj ispitanika koji se s navedenim izrazito slažu, a neki su od razloga njihova slaganja manjak pojedinih kadrova te nedostatak mjesta za diskriminaciju ni po kojoj osnovi. S posljednjom tvrdnjom u prvom dijelu tvrdnji vezanim uz zadovoljstvo poslom slaže se većina ispitanika, dok je neutralan stav iskazalo nešto manje ispitanika, a razlog je takvog odgovora mišljenje kako su pojedinci sami odgovorni za vlastito nezadovoljstvo pa tako i za posljedice koje ono donosi.

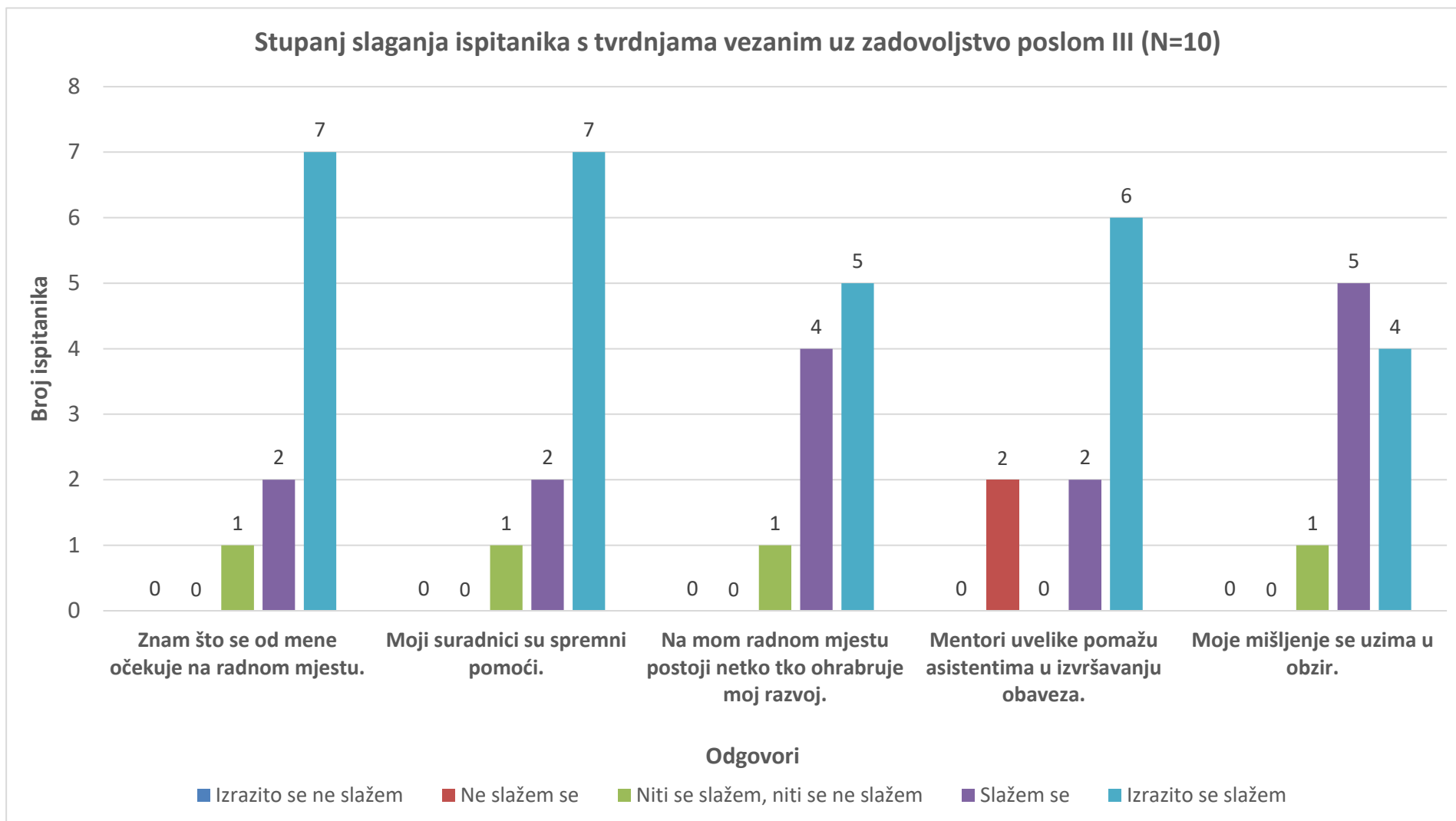
U nastavku su prikazane tvrdnje vezane uz zadovoljstvo poslom koje su popraćene čimbenicima kao što su plaća i napredovanje. Dobiveni podatci grafički su prikazani na slici 16 gdje se na osi Y nalazi broj ispitanika po pojedinoj tvrdnji, a na osi X odgovori ispitanika za svaku od pet navedenih tvrdnji.



Slika 16. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom II (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz grafičkog prikaza na slici 16, većina ispitanika potvrdno je odgovorila na šestu tvrdnju navodeći kako je zbog opsega posla i radnih zadataka poslovni život zaposlenika zaknut, a velik broj zaposlenika institucija visokog obrazovanja zbog toga ni ne planira obitelj, barem u vremenu kada su zaposlenici asistenti. Iduće dvije tvrdnje odnose se na zadovoljstvo plaćom pa je tako za sedmom tvrdnju najviše ispitanika iskazalo neutralan stav. Kao glavni razlog nezadovoljstva plaćom ističe se visina plaće u privatnom sektoru u odnosu na opseg posla. S navedenom tvrdnjom slaže se niži broj ispitanika. Osmo tvrdnja također je vezana uz plaću, ali u odnosu na osobne troškove ispitanika te se s navedenom tvrdnjom slaže više od pola ispitanika, dok se s ovom tvrdnjom ne slaže manji broj ispitanika. Kao glavni razlog neslaganja s osmom tvrdnjom ispitanici navode različitosti u načinu života i odnosu prema potrošnji. S devetom tvrdnjom izrazito se slaže polovica ispitanika. Neutralan stav iskazao je izrazito mali broj ispitanika smatrajući kako su koeficijenti za napredovanje još uvijek ograničeni. S posljednjom tvrdnjom u ovom dijelu slaže se i izrazito se slaže polovica ispitanika smatrajući kako je najveći problem za asistente definiran koeficijent za napredovanje te u odnosu na profesore teže dolaze do mogućnosti za napredovanjem.

U nastavku je istraženo zadovoljstvo poslom koje je povezano s atmosferom na radnom mjestu, kao i odnosima među radnim kolegama. Prema tome, slika 17 prikazuje preostale tvrdnje vezane uz zadovoljstvo poslom te se na osi X nalazi broj ispitanika prema pojedinoj tvrdnji, a odgovori ispitanika su vrednovani na skali od 1 do 5 za navedenu tvrdnju.

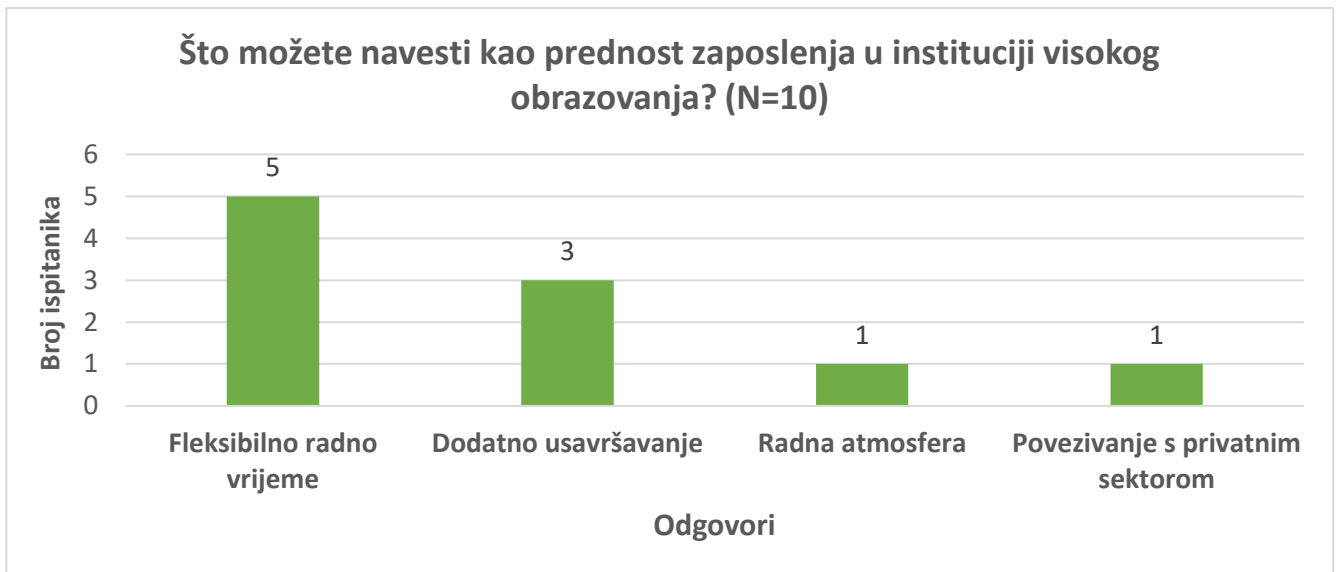


Slika 17. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom III (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz grafikona na slici 17, za jedanaestu tvrdnju mali je broj ispitanika iskazao neutralan stav navodeći kako sve ovisi o katedri na kojoj se zaposlenici nalaze i o međuljudskim odnosima na svakoj od njih. Iduće tvrdnje odnose se na suradnike i mentore, pa se tako s dvanaestom tvrdnjom izrazito slaže većina ispitanih te postoje ispitanici koji se s istom slažu navodeći kako nije teško pronaći zamjenu ako je nekom potrebno bolovanje ili je netko od njih službeno odsutan. Neutralan stav iskazao je manji broj ispitanih navodeći kako postoje kolege koji nisu previše susretljivi, ali su takvi kolege u manjini. Iduća tvrdnja odnosi se na odnos asistenata i kolega, a s tvrdnjom se izrazito slaže pola ispitanih, dok se slaže njih nešto manji broj što ukazuje na dobru radnu atmosferu i kolegijalnost među zaposlenicima. Neutralan stav iskazao je manji broj ispitanih ukazujući na problem prenatrpanosti poslovnim obavezama koje ne dopuštaju brigu o drugima. S četrnaestom tvrdnjom o zadovoljstvu poslom ne slaže se nešto niži broj ispitanika zato što neki asistenti nemaju mentore izravno u instituciji visokog obrazovanja u kojoj su zaposleni te im to predstavlja problem u samoj komunikaciji, ali i u pomoći pri izvršavanju zadataka. S posljednjom tvrdnjom u ovom dijelu izrazito se slaže i slaže većina ispitanika, dok postoji manji broj ispitanika koji je iskazao neutralan stav. Ispitanici koji su iskazali neutralan stav ukazuju na postojanje ograničenja pri iznošenju mišljenja i inovativnosti asistenata FOI-ja.

Prema prikazanim rezultatima zaključuje se kako su asistenti većinom zadovoljni svojim poslom te čimbenicima koji su vezani uz njih, ali analizom podataka može se vidjeti da postoje čimbenici koje bi organizacijskim ponašanjem institucije visokog obrazovanja trebalo popraviti kako bi zaposlenici bili zadovoljniji i motiviraniji za posao koji obavljaju. Neki su od čimbenika kojima su ispitanici nezadovoljni opseg poslovnih obaveza, usklađivanje privatno-poslovnog života koji je teško postići zbog prevelikog opsega poslovnih obaveza, niža plaća te pogodnosti za napredovanje. Kod analize prikupljenih podataka i donošenja zaključka važno naglasiti veličinu uzorka koji u ovom slučaju uključuje deset ispitanika te su prema tome rezultati nereprezentativni, ali ukazuju na nedostatke s kojima se ispitanici susreću.

U nastavku istraživanja zadovoljstva ispitanice su prednosti i nedostaci koje donosi zaposlenje u instituciji visokog obrazovanja. Ovo je pitanje otvorenog tipa na koje su ispitanici mogli iznijeti svoje mišljenje uz popratne komentare radi lakšeg donošenja zaključaka. Prikupljeni podatci grafički su prikazani na slici 18 te se na osi Y nalazi broj ispitanika, a na osi X njihovi odgovori.



Slika 18. Prednost zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo, najveća prednosti zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja pripada fleksibilnosti radnog vremena. Ispitanici smatraju da se fleksibilnost ranog vremena može navesti i kao prednost ali i kao nedostatak, no češće je ono prednost. Poslovni zadatci moraju biti obavljani do zadanih rokova, a koliko će zaposlenici taj posao raditi na dan i hoće li ga raditi iz kabineta ili kuće, to ovisi o njima samima. Kao još jedna prednost s visokom postotnom stopom dodatno je usavršavanje za koje ispitanici smatraju kako institucije visokog obrazovanja svojim zaposlenicima pružaju brojne prilike u vidu usavršavanja i dodatnog napredovanja. Preostale prednosti dijele se na prednost dobre radne atmosfere, za koju ispitanici smatraju da je opuštenija nego u bilo kojem drugom sektoru, te povezivanje s privatnim sektorom što je od velike koristi, kako za zaposlenike, tako i za studente, jer su to prilike pomoću kojih se sjećaju nova znanja ali i vještine.

Osim prednosti zaposlenici su iznijeli i nedostatke zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja, a rezultati su, zbog jednostavnijeg pregleda, grupirani u četiri kategorije što je prikazano na slici 19. Ovo je pitanje, kao i prethodno, pitanje otvorenog tipa prema kojem su ispitanici svoje odgovore slobodno komentirali kako bi se kvalitetnije zaključilo o nedostacima zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja. Na osi Y nalazi se broj ispitanika, dok su na osi X prikazani odgovori ispitanika.

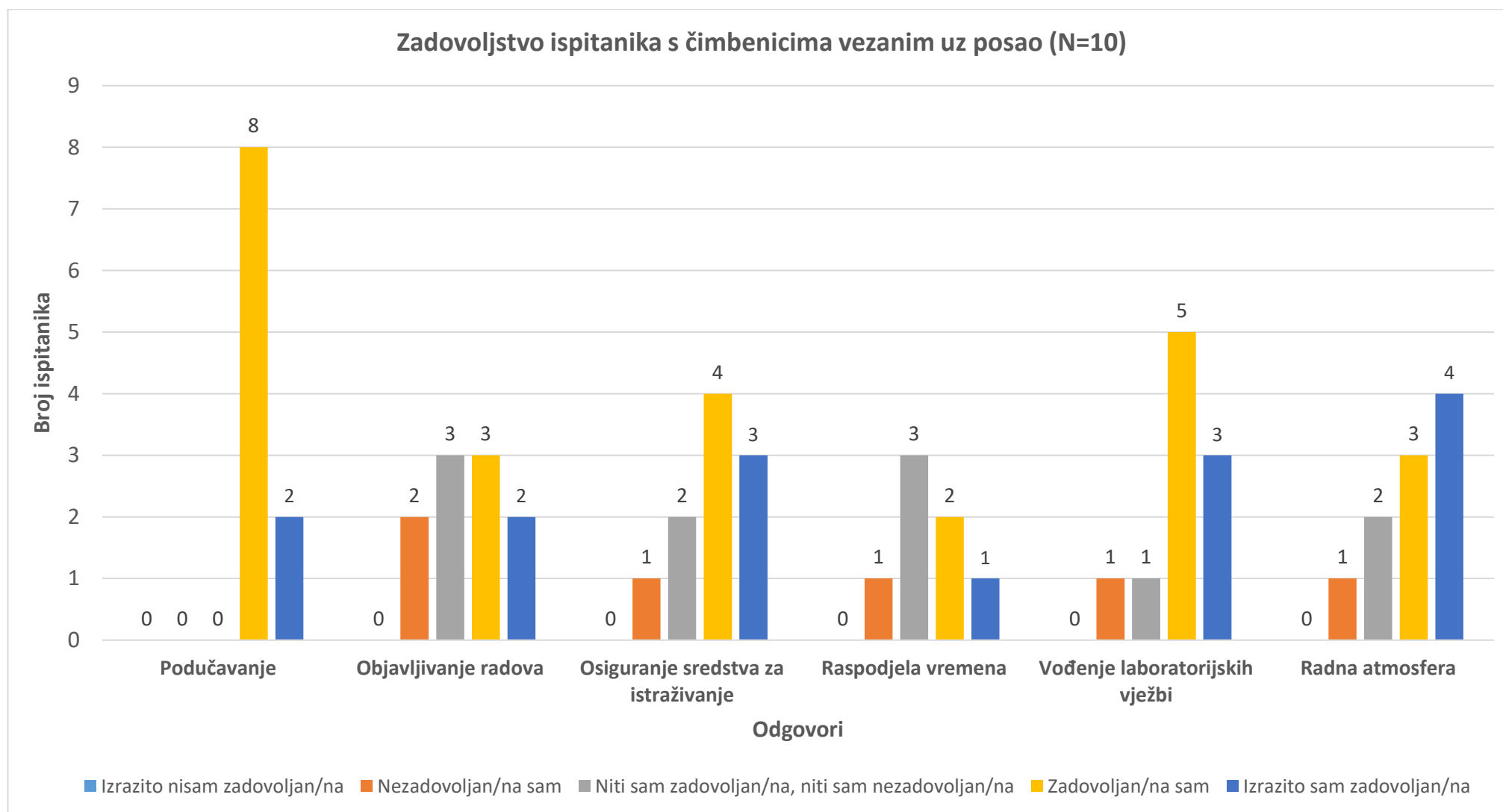


Slika 19. Nedostatci zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz grafičkog prikaza na slici 19, kao najveći nedostatak zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja ispitanici navode usklađivanje privatno-poslovnog života koji predstavlja problem za većinu zaposlenika institucije visokog obrazovanja. Ispitani asistenti naveli su da kod nekih privatan život ni ne postoji zbog previše obaveza te da odgađaju osnivanje obitelji upravo zbog toga. Kao idući nedostatak navodi se količina poslovnih obaveza koja je već ranije u radu navedena analizom tvrdnji o zadovoljstvu poslom te je u ovom slučaju potvrđena. Kao i količinu poslovnih obaveza, ispitanici iskazuju problem u zatvorenom sustavu koji sporo reagira na promjene pa tako i na potrebe zaposlenika. Uz navedeno, kao nedostatak navodi se i radno vrijeme. Fleksibilnost osim prednosti donosi i nedostatke zato što se poslovni zadatci u najvećem broju obavljaju u slobodno vrijeme zaposlenika institucija visokog obrazovanja te ispitanici navode da poslovne zadatke fizički ne stignu obaviti u osam sati dnevno.

Posljednje pitanje u istraživanju stavova asistenata FOI-ja o zadovoljstvu radnim mjestom sadrži tablicu s čimbenicima koji su vezani uz zadovoljstvo poslom, a ispitanici su na Likertovoj skali izrazili zadovoljstvo poslom, ocijenivši čimbenike od 1 (Izrazito nisam zadovoljan/na) do 5 (Izrazito sam zadovoljan/na). Dobiveni podatci grafički su prikazani na slici 20 gdje je na osi Y prikazan broj ispitanika, a na osi X odgovori ispitanika o navedenim tvrdnjama.





Slika 20. Zadovoljstvo ispitanika s čimbenicima vezanim uz posao (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo iz podataka sa slike 20, većina ispitanika zadovoljna je svojim načinom podučavanja studenata, ali ostavljaju malo prostora za poboljšanje za koje smatraju da je uvijek dobrodošlo. Postoje ispitanici koji su izrazito zadovoljni svojim načinom podučavanja navodeći kako vole rad sa studentima te daju sve od sebe kako bi studentima nastava bila zanimljiva, razumljiva i kvalitetna. Drugi čimbenik odnosi se na objavljivanje radova čime je nezadovoljno ili je iskazalo neutralan stav pola ispitanika, dok je s objavljivanjem radova zadovoljno i izrazito zadovoljno također pola ispitanika. Ispitanici koji nisu zadovoljni objavljivanjem radova kao najveći problem navode nedostatak vremena. Treći čimbenik odnosi se na osiguranje sredstva za istraživanje s kojim se slaže većina ispitanika navodeći kako im je većina sredstava na raspolaganju. Raspodjela vremena već je u radu spomenuta kao problem, a ocjenjivanjem zadovoljstva zaposlenika čimbenicima ona je potvrđena. Za raspodjelu vremena ispitanici su iskazali uglavnom neutralan ili negativan stav, dok postoje i ispitanici koji su zadovoljni raspodjelom vremena navodeći kako raspodjela vremena ovisi o organiziranosti pojedinca. Predzadnji čimbenik predstavlja vođenje laboratorijskih vježbi u smislu dostupnosti prostorija, tehnološke opremljenosti i slično, čime je zadovoljno više od pola ispitanika navodeći kako je opremljenost prostorija dobra te je tehnologija potrebna za izvođenje nastave kvalitetna i u skladu s promjenama u svijetu tehnologije. Zadnji čimbenik koji je ispitan u ovom pitanju radna je atmosfera kojom je izrazito zadovoljno najviše ispitanika, ali postoje i ispitanici koji su iskazali neutralan stav o radnoj atmosferi navodeći već ranije spomenut primjer, a to su narušeni međuljudski odnosi na pojedinim katedrama.

Na temelju analize prikupljenih podataka o zadovoljstvu asistenata FOI-ja svojim radnim mjestom može se zaključiti kako su većinom navedenih čimbenika, koji su vezani uz posao, ispitanici zadovoljni, no uvijek postoji mogućnost za poboljšanje, pa tako i ovom slučaju. U ovoj situaciji ne može se govoriti o zadovoljstvu zaposlenika institucije visokog obrazovanja općenito zbog veličine uzorka koja dovodi do nereprezentativnih podataka, ali rezultati ukazuju na usmjerenje organizacije visokog obrazovanja za poboljšanje organizacijskog ponašanja. Ispitanici su najvećim dijelom zadovoljni radnim kolegama, radnom atmosferom i mogućnošću za napredovanjem, dok se mogućnost za poboljšanje odnosi na čimbenike koji su vezani uz opseg zadataka i plaću.

### **5.2.3. Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o proizvodnosti**

Pitanja o proizvodnosti zaposlenika postavljena su s ciljem istraživanja vlastite proizvodnosti ispitanika na radnom mjestu. Postavljena su četiri pitanja s ponuđenim odgovorima, a ispitanici su odabrane odgovore potkrijepili stvarnim primjerima na kojima se temelji njihov odgovor.

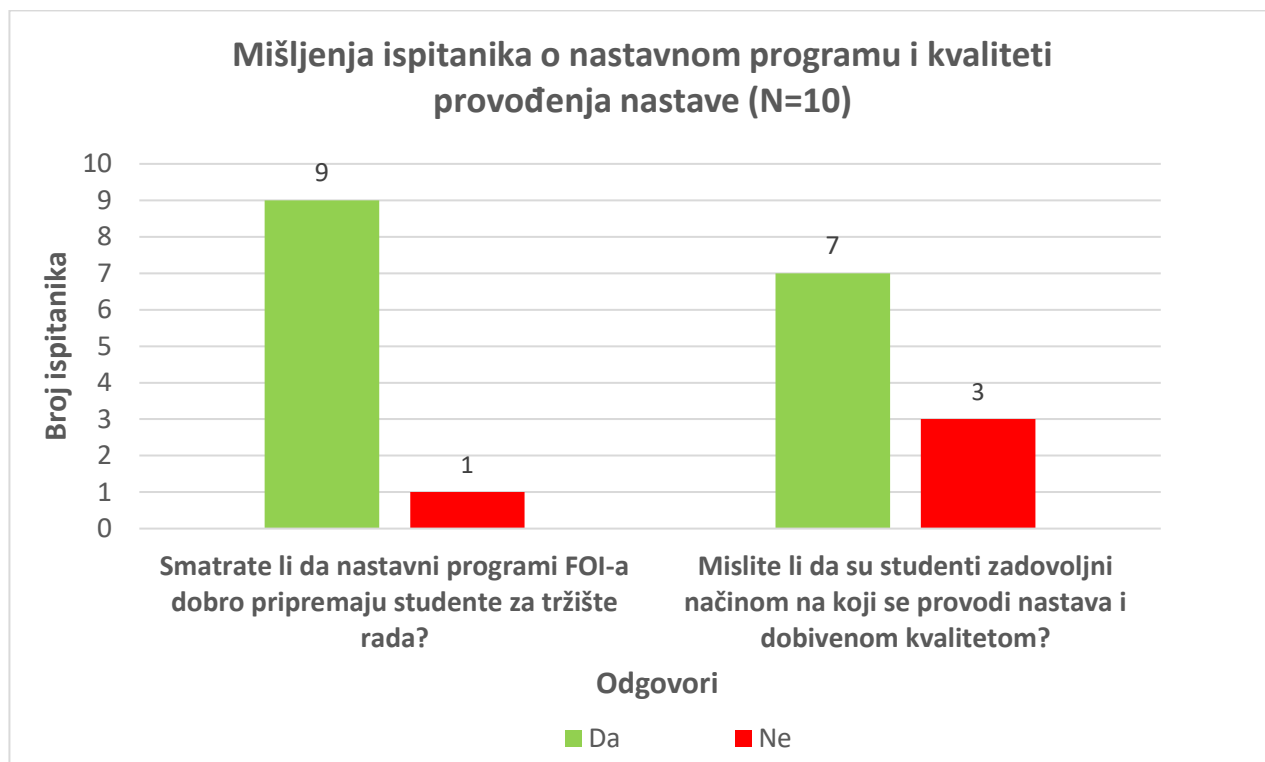
U ovom dijelu rada cilj je bio istražiti stavove ispitanika o proizvodnosti zaposlenika visokog obrazovanja. Prema tome, ispitanim asistentima postavljena su pitanja koja se odnose na vlastitu proizvodnost, ali i čimbenike koji na nju utječu. Na slici 21 prikazani su odgovori ispitanika vezani uz proizvodnost te se na osi Y nalazi broj ispitanika, a na osi X odgovori ispitanika na postavljena pitanja.



Slika 21. Stavovi ispitanika o proizvodnosti zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo, slika 21 prikazuje dobivene rezultate na pitanja vezana uz proizvodnost zaposlenika visokog obrazovanja. Može se primijetiti da se većina zaposlenika slaže kako se FOI zalaže za proizvodnost jer su ciljevi institucije visokog obrazovanja javno poznati te se zna tko je za što odgovoran, a ako je nekome potrebna pomoć, kolege iskazuju visoku razinu kolegijalnosti u izvršavanju obaveza. U odnosu na ispitanike koji se slažu da se FOI zalaže za proizvodnost svojih zaposlenika, mali broj ispitanik iskazao je da se FOI ne zalaže za proizvodnost zaposlenika navodeći kako je svaki asistent zadužen za previše obaveza da bi rezultati bili efikasni. Drugo pitanje odnosilo se na iskazivanje stava u slaganju ili neslaganju s teorijskom tvrdnjom s kojom se prema prikazanim rezultatima slažu svi ispitanici. Ispitanici su zadovoljni motivacijom Fakulteta organizacije i informatike u njihovu radu te su navedeni neki od oblika motivacije, a to su stimulacija za prekomjerni rad, popusti na korištenje gradskih bazena, teretana, škole stranih jezika, dostupnost dodatne literature koja je asistentima i profesorima potrebna za doktorski studij te istraživački rad, ali su i kao često spomenuta vrsta motivacije.

U nastavku istraživanja cilj je bio istražiti stav ispitanika o kvaliteti programa i zadovoljstva studenata na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Prema tome, ispitanicima su postavljena pitanja s ponuđenim odgovorima koja su nadopunjena objašnjenima odabranog odgovora. Prikupljeni podatci grafički su prikazani na slici 22 te se na osi Y nalazi broj ispitanika, a na osi X prikazani su odgovori na postavljena pitanja.



Slika 22. Mišljenja ispitanika o nastavnom programu i kvaliteti nastave FOI-ja (vlastita izrada autora)

Kao što je vidljivo, većina ispitanika slaže se da nastavni programi FOI-ja dobro pripremaju studente za tržište rada jer studenti FOI-ja dobivaju znanja iz informatike i poslovnog svijeta, dok se na drugim sveučilištima ne pruža ta mogućnost koja je na tržištu rada od velike koristi za studente FOI-ja. Uz navedeno, ispitanici smatraju da se studenti dobro pripremaju za tržište rada jer je organizirana obavezna stručna praksa koju svaki student mora obaviti prije obrane završnog ili diplomskog rada pri čemu se studenti povezuju s privatnim sektorom i upoznaju sa stvarnim svijetom te pravim poslovnim obavezama. S druge strane, tek mali postotak ispitanika smatra da nastavni programi FOI-ja ne pripremaju dobro studente za tržište rada navodeći kako se previše uči teorija, a premalo rade praktični zadatci.

Drugo pitanje odnosi se na mišljenje ispitanika o zadovoljstvu studenata načinom na koji se provodi nastava i kvaliteta, na koje je nešto više od pola ispitanika odgovorilo potvrdno navodeći kako misle da su studenti zadovoljni zato što se modeli kontinuiranog praćenja često mijenjaju na

temelju ispitivanja zadovoljstva studenata, ali i ostvarenih rezultata. Nastava se nastoji organizirati u što zanimljivijem obliku kako bi se privukla pozornost studenata te kako bi krajnji rezultati bili što bolji. S druge strane, bilo je ispitanika koji se ne slažu da su studenti zadovoljni načinom na koji se nastava provodi i dobivenom kvalitetom. Kao najveći problem ističe se previše teorijskih kolegija te premala zainteresiranost studenata za mogućnosti koje im se na Fakultetu organizacije i informatike nude, a koje na kraju vode manjem zadovoljstvu.

Na temelju prikazanih rezultata može se primijetiti da je većina odgovora o proizvodnosti potvrdna što ukazuje na brigu institucije visokog obrazovanja o efikasnom izvršavanju krajnjih ciljeva, ali i brigu o pruženoj kvaliteti u obliku nastavnih programa. Uz navedeno, FOI se zalaže za zadovoljstvo i uspješnost studenata što je vidljivo u odgovorima ispitanika.

### **5.3. Različitosti organizacijskog ponašanja na Fakultetu organizacije i informatike te Sveučilištu Harvard**

Osim različitosti koje se vežu uz rasu, nacionalnost, vjeru i kulturu u visokom obrazovanju javljaju se velike razlike u organizacijskom ponašanju. Na temelju analize organizacijskog ponašanja na Sveučilištu Harvard te Fakultetu organizacije i informatike mogu se uočiti brojne razlike u samom postupanju prema svojim zaposlenicima, studentima, vodstvu, organizacijskoj kulturi, ali i odgovoru na promjene koje donosi globalizacija.

Uz različitosti između Sveučilišta Harvard te Fakulteta organizacije i informatike vidljive su i brojne sličnosti koje za FOI znače mnogo uzimajući u obzir činjenicu da institucija visokog obrazovanja u Hrvatskoj ide stopom jedne od najboljih institucija visokog obrazovanja u svijetu. To je vidljivo već u samoj misiji FOI-ja koja je usmjerena na studente i njihovo zadovoljstvo, a cilj je institucije pružiti kvalitetan pristup koji će studentima otvoriti brojne vidike te ih potaknuti na daljnje studiranje. Uz sličnosti kod same misije, Sveučilište Harvard te Fakultet organizacije i informatike slični su i prema organizaciji nastavnog programa koji je podijeljen na preddiplomski, diplomski, stručni i doktorski studij, organizaciju zaposlenika prema kojoj svi ili većina asistentata ima svoje mentore te mogućnost cjeloživotnog učenja.

Različitosti u organizacijskom ponašanju Sveučilišta Harvard nisu nužno nedostaci, već one stvaraju prednost za instituciju visokog obrazovanja jer se po različitostima ističu među ostalima. Neke su od različitosti koje pridonose uspjehu Sveučilišta Harvard poticanje inovacije, izvrsnosti i učenja, kako zaposlenika, tako i studenata, zalaganje za usklađivanje privatno-poslovnog života zaposlenika te istraživanje zadovoljstva svojih zaposlenika.

Prva navedena različitost uključuje poticanje inovacije, izvrsnosti i učenje svojih zaposlenika i studenata. Osim usmjerenosti na studente, kao vodeći cilj naveden u misiji institucije visokog obrazovanja, Sveučilište Harvard brine o svojim zaposlenicima na način da ih se potiče na cijeloživotno učenje i izvrsnost u radu što za zaposlenike predstavlja nematerijalnu motivaciju. Uz poticanje zaposlenika Sveučilište Harvard potiče studente na iskazivanje inovativnih ideja, izvrsnost u studiju te učenju. Navedena različitost od velike je koristi za razvoj kvalitete studijskog programa i suradnje, ali i za motivaciju studenta i profesora kako bi iskazali svoju kvalitetu na tržištu rada.

Osim poticanja studenata i profesora Sveučilište Harvard brine o privatnom životu svojih zaposlenika. Istraživanjima o zadovoljstvu zaposlenika pokazalo se da se velik broj ispitanika požalio na nedostatak privatnog vremena, nedovoljno vremena za obitelj i slobodno vrijeme. Na temelju tih rezultata Sveučilište Harvard odlučilo je svojim zaposlenicima pomoći reorganizirati radne zadatke podijelivši poslovne zadatke među asistentima i profesorima s ciljem postizanja radne ravnoteže te omogućavanja da zaposlenici posao ne obavljaju kod kuće. Uz navedeno, Sveučilište Harvard pomaže svojim zaposlenicima u brizi oko djece te je zato izgrađen dječji vrtić za zaposlenike pored zgrade Sveučilišta kako bi se olakšalo dobivanje mjesta u dječjem vrtiću. Pritom je vidljiva i prednost u smještaju dječjeg vrtića kako zaposlenici ne bi gubili vrijeme na prijevoz. Uz spomenuto, u blizini zgrade Sveučilišta izgrađene su i osnovne škole. Navedena razlika u organizacijskom ponašanju može se navesti kao izrazito dobra pogodnost za zaposlenike Sveučilišta Harvard jer se u današnje vrijeme sve manje zaposlenika odlučuje na osnivanje obitelji upravo iz navedenih razloga, a to su brojne poslovne obaveze, nedostatak slobodnog vremena i pomanjkanje pomoći u usklađivanju privatno-poslovnog života.

Posljednja razlika koja je od velike koristi za zaposlenike Sveučilišta Harvard, a ne provodi se na Fakultetu organizacije i informatike, istraživanje je zadovoljstva svojih zaposlenika. Kako bi se došlo do informacija o potrebama i željama svojih zaposlenika, Sveučilište Harvard svakih pet do šest godina provodi istraživanje o zadovoljstvu radnim mjestom, a ono uključuje pitanja vezana uz privatni život, radnu atmosferu, mentorstvo, odjel u kojem su zaposleni, plaću, rad sa studentima, istraživanje, objavljivanje radova i slično. Na temelju prikupljenih informacija Sveučilište Harvard planira udovoljiti svojim zaposlenicima kako bi se na radnom mjestu osjećali zadovoljno, ali kako bi na kraju bili produktivni. Ponavljanjem istraživanja želi se vidjeti povećanje zadovoljstva uvedenim promjenama, ali i uočiti nove probleme i potrebe zaposlenika.

Prema prikazanim različitostima može se zaključiti da Sveučilište Harvard cijeni svoje zaposlenike te brine o njihovu zadovoljstvu koje rezultira kvalitetom nastavnog programa i dobivenog znanja za studente. U današnje vrijeme od velike je važnosti poštovati i uvažavati interese zaposlenika kao ključnog resursa u obavljanju djelatnosti kako bi oni bili zadovoljni svojim

radnim mjestom i načinom života koji im posao nudi. Sveučilište Harvard jedno je od boljih primjera koji ukazuje na važnost zaposlenika, ali i poticanje njihova napredovanja kao i izvrsnosti studenata. Navedene različitosti mogu se navesti kao preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju, a što će opširnije biti prikazano u idućem poglavlju.

## **5.4. Preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju Hrvatske**

U ovom radu može se naići na brojne promjene koje organizacijsko ponašanje u današnje vrijeme donosi u društvo, poduzeća ali i institucije visokog obrazovanja. Analizom organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju na primjeru nekoliko institucija iz svijeta uočene su brojne razlike s kojima se zaposlenici institucija visokog obrazovanja susreću te povezano s time koji se problemi javljaju te što za zaposlenike stvara zadovoljstvo radnim mjestom. Kao primjeri organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju prikazani su Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Sveučilište u Bukureštu i Sveučilište Harvard. Osim razlike u kontinentu na kojem se pojedina promatrana institucija visokog obrazovanja nalazi, one se razlikuju i prema brzini odgovora na promjene koje donosi globalizacija, zahtjeve tržišta, ali i zaposlenika. Analizom zadovoljstva zaposlenika Sveučilišta Harvard te Fakulteta organizacije i informatike mogu se donijeti preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju.

Istraživanjem koje je provedeno u svrhu izrade ovog diplomskog rada dobiveni su podatci vezani uz apsentizam zaposlenika FOI-ja, zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom u instituciji visokog obrazovanja te podatci o proizvodnosti zaposlenika FOI-ja, a na temelju kojih se mogu navesti preporuke za poboljšanje.

Analizom apsentizma asistenata FOI-ja dobiveni podatci ukazuju na to da je apsentizam na Fakultetu organizacije i informatike minimalan te ako je on prisutan, razlozi zbog kojih se izostaje s radnog mjesta su opravdani jer je najčešće riječ o poslovnim obavezama koje zahtijevaju odsutnost s radnog mjesta. To su, primjerice, razne znanstvene konferencije na kojima zaposlenici sudjeluju. Izrazito mali broj ispitanika izjasnio se kako ipak postoje zaposlenici koji su skloni apsentizmu te bih kao preporuku za smanjenje negativnog apsentizma navela preporuku, a to je vođenje „timesheet“ dokumentacije. „Timesheet“ je vremenska dokumentacija u koju se bilježi vrijeme utrošeno na pojedini posao, a u ovoj situaciji pomogla bi u kontroli prisutnosti zaposlenika FOI-ja radnom mjestu za vrijeme kada oni tamo moraju biti. Važno je naglasiti kako je posao profesora i asistenata na fakultetu fleksibilan te oni nisu dužni sve svoje obaveze, osim provođenja nastave, izvršavati u zgradi fakulteta. Prema tome „timesheet“ ili vremenska dokumentacija služila bi za kontrolu profesora i asistenata u izvršavanju svojih obaveza u dostupnosti prema studentima i radnim kolegama. Na taj način izbjegle bi se situacije da u vrijeme konzultacije profesori ili asistenti

nisu dostupni za studente te bi se povećala njihova pomoć studentima, ali i drugim radnim kolegama koji znaju kada i gdje ih mogu pronaći.

Osim apsentizma u provedenom istraživanju ispitano je zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom u instituciji visokog obrazovanja i ispitani su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom. Kao izrazito dobar primjer institucije visokog obrazovanja, koja brine o zadovoljstvu svojih zaposlenika, može se navesti Sveučilište Harvard koje svakih nekoliko godina provodi istraživanje s ciljem ispitivanja zadovoljstva zaposlenika. Na temelju prikupljenih podataka Sveučilište Harvard nastoji u što kraćem roku riješiti problem nezadovoljstva te kontinuirano raditi na poboljšanju zadovoljstva zaposlenika. Analizom organizacijskog ponašanja visokog obrazovanja u Hrvatskoj dobivene su informacije da se na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu ne provodi istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika što smatram jednim od većih propusta. Prema tome, kao još jednu preporuku za organizacijsko ponašanje u visokom obrazovanju Hrvatske može se navesti kontinuirano prikupljanje podataka o zadovoljstvu zaposlenika institucija visokog obrazovanja. Na taj bi se način najbrže došlo do problema s kojima se zaposlenici susreću te koji stvaraju nezadovoljstvo radnim mjestom. Uz navedeno, na taj bi se način zaposlenicima pružila prilika za iskazivanjem svoje potrebe i želje za novostima na radnom mjestu. Ispitivanje zaposlenika može se provesti ispunjavanjem anonimnih upitnika na radnom mjestu ili ispunjavanjem digitalnih upitnika dostupnim zaposlenicima na službenoj mrežnoj stranici Fakulteta. Tako bi se potrebne informacije prikupile vrlo brzo, a uprava Fakulteta dobila bi nove ciljeve koji vode prema uspješnom radu institucije, ali i zaposlenih koji su ovdje nit vodilja.

Uz preporuke za smanjenje negativnog apsentizma i povećanje zadovoljstva zaposlenika u ovom radu može se navesti i preporuka za povećanjem produktivnosti zaposlenika u institucijama visokog obrazovanja. Prema prikupljenim podacima, u radu je vidljivo da većina zaposlenika sebe smatra produktivnim, ali se uz to vežu brojna odricanja u privatnom životu. Kao glavni problem ističe se previše posla za studente po asistentu. Stoga, kao preporuka za povećanje produktivnosti na zadovoljstvo institucije i samog zaposlenika može se navesti bolja organizacija i raspodjela zadataka. Danas se sve više učenika srednjih škola odlučuje za upis fakulteta pa kako se ne bi preopteretilo asistente, smatram da bi dobra ideja bila uvođenje kvota prema kojima bi svaki asistent bio zadužen za određenu grupu studenata te bi uz taj dio posla tijekom preostalog vremena mogao obavljati zadatke za doktorski studij i nesmetano organizirati svoje slobodno vrijeme u privatnom životu.



## 6. Zaključak

Na kraju ovog diplomskog rada može se zaključiti da je organizacijsko ponašanje važno za sve pripadnike pojedine organizacije, ali i okolinu u kojoj se organizacija nalazi i u kojoj ona djeluje. Poticanjem razumijevanja organizacijskog ponašanja može se stvoriti pozitivno radno okruženje koje razumijevanjem ponašanja pojedinaca, grupe i cijelog organizacijskog sustava dovodi do podijele zadataka i obaveza u skladu s individualnim i grupnim očekivanjima, a koje dovode do zadovoljstva i motivacije. Osim motivacije, pravovremeno uvažavanje organizacijskog ponašanja sprječava nastanak problema.

Institucije visokog obrazovanja, osim susretanja s organizacijskim ponašanjem na svim razinama, susreću se i s brojnim izazovima te prilikama koje donosi globalizacija, a neke su od tih promjena neprestano upravljanje raznolikošću radne snage, poboljšanje kvalitete i proizvodnosti, odgovor na nadolazeće pomanjkanje radne snage, poticanje inovacija i promjena, umrežavanje organizacija, poslovanje u skladu s promjenama u tehnologiji i slično. Za institucije visokog obrazovanja od velike je važnosti razumijevanje svojih zaposlenika, ali i razumijevanje potreba sadašnjih i budućih studenata kako bi ih se na kvalitetan način pripremilo za potrebe tržišta rada te kako bi i oni sami bili zadovoljni dobivenom kvalitetom znanja. Uz navedeno, važno je motivirati zaposlenike kako bi u današnjem svijetu punom promjena i novosti neprestano učili i usavršavali se te kako bi na kraju bili zadovoljni svojim poslom. Analizom institucija visokog obrazovanja vidljivo je da većina prikazanih djeluje u skladu s promjena, uvode tehnologiju, mijenja se organizacija nastave na način koji je pogodan profesorima, ali i studentima te se organizacijom studentskih i profesorskih razmjena potiče susretanje s različitim kulturama i učenje o različitosti. Kao najveći problem zaposlenika institucija visokog obrazovanja u svim promatranim institucijama javlja se usklađivanje privatno-poslovnog života u kojem je zaposlenicima potrebna pomoć obitelji i prijatelja.

Analizom i usporedbom organizacijskog ponašanja institucija visokog obrazovanja iz svijeta i Hrvatske vidljive su sličnosti, ali i različitosti u organizacijskom ponašanju. Promatrano Sveučilište Harvard jedno je od najboljih sveučilišta u svijetu koje teži najvišoj kvaliteti svih čimbenika koji imaju utjecaj na organizacijsko ponašanje zaposlenika i studenata. Pomoću njihove misije vidljivo je da je Sveučilište Harvard orijentirano na studente i građansku dobrobit te kako se zalaže za zadovoljstvo svojih zaposlenika provodeći istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika i djelovanju u skladu s nedostacima prisutnim u organizaciji visokog obrazovanja. Na temelju analize organizacijskog ponašanja na primjeru Fakulteta organizacije i informatike može se primijetiti da zaposlenici nisu skloni negativnom apsentizmu te kako im je asocijacija o apsentizmu općenito negativna. Uz navedeno, zaposlenici FOI-ja većinom su zadovoljni svojim poslom, ali se javljaju

neki čimbenici, kao što su plaća i usklađivanje privatno- poslovnog života, kojima su nešto manje zadovoljni u odnosu na preostale čimbenike koji se vežu uz zadovoljstvo radnim mjestom. Za ispitanike je motivacija važna u povećanju proizvodnosti u radu. Usporedbom analize organizacijskog ponašanja u instituciji visokog obrazovanja iz svijeta može se zaključiti da Fakultet organizacije i informatike djeluje u skladu s očekivanjima i promjenama koje donosi globalizacija što je izrazito dobro za njegov opstanak, ali i ostvarivanje misije koja je također orijentirana na studente kao i na Harvardu. Uočene su sličnosti sa Sveučilištem Harvard u vidu uključivanja tehnologije u provođenje nastave, brigu o studentima, uključivanje i poticanje profesora i studenata na razmjene te poticanje inovacija i novih vještina. S druge strane, postoje i različitosti prema kojima Fakultet organizacije i informatike zaostaje za jednim od najboljih sveučilišta u svijetu, a prvenstveno je to izostanak istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika. Kada bi Fakultet organizacije i informatike uveo istraživanje o zadovoljstvu, zaposlenici bi na anonimn način jednostavnije i iskrenije iskazali svoje probleme i nezadovoljstvo poslom što bi za Fakultet predstavljalo izazov u smislu poboljšanja zadovoljstva svojih zaposlenika, a što bi na kraju dovelo i do veće razine motivacije. Uz nedostatak provođenja istraživanja o zadovoljstvu, zaposlenici hrvatske institucije visokog obrazovanja teško se nose s usklađivanjem privatno-poslovnog života zbog prevelikog opsega posla, stoga je uz poslovni teško razvijati privatni život.

Prema navedenom može se zaključiti da institucije visokog obrazovanja u svijetu djeluju u skladu s promjenama i zahtjevima što je jedan od pozitivnih čimbenika djelovanja institucija visokog obrazovanja, ali još uvijek postoji mjesto za poboljšanje i napredak. Kako bi se poboljšalo organizacijsko ponašanje, za primjer institucije visokog obrazovanja u Hrvatskoj navedene su preporuke za poboljšanje u skladu s navedenim nedostatcima i čimbenicima nezadovoljstva.

## Popis literature

1. Abendroth, A., Den Dulk, L. (2011). *Support for the work-life balance in Europe*. Preuzeto 07.02.2019. s [https://www.researchgate.net/publication/227575934\\_Support\\_for\\_the\\_Work-Life\\_Balance\\_in\\_Europe\\_The\\_Impact\\_of\\_State\\_Workplace\\_and\\_Family\\_Support\\_on\\_Work-Life\\_Balance\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/227575934_Support_for_the_Work-Life_Balance_in_Europe_The_Impact_of_State_Workplace_and_Family_Support_on_Work-Life_Balance_Satisfaction)
2. Agencija za znanost i obrazovanje [AZVO] (bez dat.) *Visoka učilišta*. Preuzeto 26.02.2019. s <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista>
3. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
4. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
5. Bhattacharyya, B. (2016). *Importance of Organizational Behaviour*. Preuzeto 8.4.2019. s <https://www.keka.com/importance-of-organizational-behaviour/>
6. Bovee, C. L., Thill, J.L. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: M.E.P.
7. Borys, D. (2014). *Organizational Culture*. Victoria: Tullamarine
8. Braica, S. (2004). *Pokušaj definicije pojma globalizacije*. Split: Etnografski muzej Split
9. Britvić, J. (2011). *Moderni sustav upravljanja u organizacijama*. *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 2, str. 70-82.
10. Brook, W.W.E. (2002). *Organizational Change*. California: SAGE Publications
11. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija
12. Cabistan, A. (2016). *The five elements of great organizational cultures*. Preuzeto 14.4.2019. s <https://hrtechweekly.com/2016/10/25/the-five-elements-of-great-organizational-cultures/>
13. Cabrera, A.F., Burkum, K.R. (2011). *College admission criteria in the United States: An overview*. Univesidad Politecnica de Madrid
14. Castells, M. (1996). *Globalization, Modernity and Their Discontents*. *SSRN Electronic Journal*
15. Cero, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment* (10. izd.). Zagreb: MATE
16. Cifrić, I. (2007). *Raznolikost kultura kao vrijednost*. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, Vol. 16 No. 2-3, 2007.
17. Coman, A., Bonciu, C. (2016). *Organizational culture in Higher Education. Learning from the best*. European Center for Science Education and Research, vol. 6, January – A.
18. Dudić, M. (2011). *Globalizacija i obrazovanje*. *Informatol*. 44,2011., 2,137-141
19. Fakultet organizacije i infomatike Varaždin [FOI] (bez dat.) Preuzeto 21. 05. 2019. <https://www.foi.unizg.hr>

20. Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla A., Hell, C. (2018). *Digital Transformation and its Implications on Organizational Behaviour*. Journal of EU Research in Business, Vol 2018, Article ID 340873, DOI: 10.5171/2018.340873
21. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (20018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: EFFECTUS
22. *Harvard Faculty Climate Survey Results* [Slike] (bez dat.) Preuzeto 03.04.2019. s <https://faculty.harvard.edu/files/fdd/files/fcsfinal.pdf>
23. Havelka, M. (2003). *Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i europskim zemljama*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
24. *History*. U Harvard University. Preuzeto 15.04.2019. s <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/history>
25. Hodžić, A. (2010). *Globalizacija i obrazovanje*. Preuzeto 04.03.2019. s <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2010/08/29/globalizacija-i-obrazovanje/>
26. Luscombe, B. (2016). *What Marissa Mayer Teach Us About Mothers And Leadership*. Preuzeto 09.03.2019. s <http://time.com/4421972/marissa-mayer-mothers/>
27. Kaifi, B. A., Noori, S. A. (2010). *Organizational Behaviour: A Study on Managers, Employees and Teams*. Journal of Management Policy and Practice Vol 12(1) 2011
28. Kashyap, D. (2009). *Organizational Behaviour; Definition, Characteristics and Nature*, Preuzeto 24.02.2019. s <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organizational-behaviour/organizational-behaviour-definition-characteristics-and-nature/63741/>
29. Klaversin, V. (2011). *Raznolikost radne snage*. Preuzeto 08.03.2019. s <http://vesnakalvaresin.blogspot.com/2011/04/raznolikost-u-organizacijama.html>
30. Mahdawi, A. (2018). Harvard sued for alleged discrimination against Asian American applicants. Preuzeto 17.04.2019. s <https://www.theguardian.com/education/2018/jun/15/harvard-sued-discrimination-against-asian-americans>.
31. Malbašić, I. (2012). *Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj*. Ekonomska misao i praksa. Vol., NO. 1, 2012.
32. Marušić, S. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
33. Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske [MZO] (bez dat.) *Hrvatski kvalifikacijski okvir*. Preuzeto 17.03.2019. s <https://mzo.hr/hr/rubrike/hrvatski-kvalifikacijski-okvir-hko>
34. *National University Rankings*. U Usnews. Preuzeto 15.04.2019. s <https://www.usnews.com/best-colleges/rankings/national-universities>
35. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja* (3. izd.). Zagreb: MATE
36. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Organizacijsko ponašanje*(12. izd.). Zagreb: MATE
37. *Schools*. U Harvard University. Preuzeto 15.04.2019. s <https://www.harvard.edu/schools>

38. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
39. Stiglitz, J. E., (2002). Globalization and Its Discontents. *Economics Notes*, Vol. 40, 123-142
40. Southall, A., Lewin, T. (2015). *New Harvard Policy Bans Teacher – Students Relations*. Preuzeto 17.04.2019. s <https://www.nytimes.com/2015/02/06/education/new-harvard-policy-bans-teacher-student-relations.html>
41. Sweeney, K. (2017). *Marissa Mayer Talks Motherhood*. Preuzeto 09.03.2019. s <https://hauteliving.com/2017/05/marissa-mayer-jennifer-newsom-convo-2017/636176/>
42. Tiernay, W. G. (1988). *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. *Journal of Higher Education* 59(1):2-21
43. Tiernay, W. G. (2008). *Trust and Organizational Culture in Higher Education*. Center for Higher Education Policy Analysis: University of Southern California
44. Traphagan, J. (2017). *We're Thinking About Organizational Culture All Wrong*. Preuzeto 14.4.2019. s <https://hbr.org/2017/01/were-thinking-about-organizational-culture-all-wrong>
45. Vidović, S. (2016). *Američki fakulteti*. Preuzeto 15.04.2019. s <http://www.wishmama.hr/skolovanje/studiranje-u-inozemstvu/americki-fakulteti/>
46. Wood, J. (2018). *'The wolf of racial bias': the admission lawsuits rocking Harvard*. Preuzeto 17.04.2019. s <https://www.theguardian.com/education/2018/oct/18/harvard-affirmative-action-trial-asian-american-students>
47. Zagrebački inovacijski centar [ZICER] (bez dat.) *Načela upravljanja organizacijama (prema ISO 9001*. Preuzeto 09.04.2019. s <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Nacela-upravljanja-organizacijom-prema-ISO-9001>
48. *Zašto je raznolikost važna?* U *Raznolikost*. Preuzeto 15.03.2019. s <https://www.raznolikost.hr/novost-zasto-je-raznolikost-vazna-9>
49. Žugaj M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*, Varaždin: Tiva Tiskara Varaždin
50. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

## Popis slika

Slika 1. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenjem na Harvardu ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	28
Slika 2. Promjene u zadovoljstvu zaposlenika u odnosu na prethodno istraživanje ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	30
Slika 3. Razlike u zadovoljstvu ispitanih profesora prema spolu ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	31
Slika 4. Razlike u zadovoljstvu ispitanih asistenata prema spolu ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	32
Slika 5. Stavovi zaposlenika o jednakosti pri zapošljavanju i odgovarajućoj radnoj klimi ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	33
Slika 6. Stavovi zaposlenika o variranju profesora manjinskih grupa i ostalih djelatnika koja značajno varira ovisno o rasi/etnicitetu ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	34
Slika 7. Postotak asistenata koji posjeduju određeni tip mentora ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	35
Slika 8. Zadovoljstvo asistenata s promjenama u mnetorstvu ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	36
Slika 9. Obiteljska struktura članova Harvarda ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	38
Slika 10. Stres zbog balansa privatnog i poslovnog života ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	39
Slika 11. Podaci o korištenju centra za skrb djece zaposlenika Harvarda ( <i>Harvard Faculty Climate Survey Results</i> , bez dat.) .....	40
Slika 12. Uzorak ispitanika prema spolu (vlastita izrada autora) .....	51
Slika 13. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz apsentizam u visokom obrazovanju (vlastita izrada autora) .....	56
Slika 14. Mišljenje ispitanika o najčešćim razlozima apsentizma (izostajanja s posla) zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora) .....	58
Slika 15. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom I (vlastita izrada autora) .....	61
Slika 16. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom II (vlastita izrada autora) .....	63
Slika 17. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poslom III (vlastita izrada autora) .....	65
Slika 18. Prednost zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja (vlastita izrada autora) .....	67
Slika 19. Nedostaci zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja (vlastita izrada autora) .....	68

Slika 20. Zadovoljstvo ispitanika s čimbenicima vezanim uz posao (vlastita izrada autora) .....	69
Slika 21. Stavovi ispitanika o proizvodnosti zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora) .....	71
Slika 22. Mišljenja ispitanika o nastavnom programu i kvaliteti nastave FOI-ja (vlastita izrada autora) .....	72

## Popis tablica

Tablica 1. Prve asocijacije ispitanika o apsentizmu (izostajanju s posla) (vlastita izrada autora) .52	
Tablica 2. Mišljenja ispitanika o mogućnosti smanjenja negativnog apsentizma zaposlenika visokog obrazovanja (vlastita izrada autora).....59	
Tablica 3. Stav ispitanika o tvrdnji vezanoj uz zadovoljstvo poslom (vlastita izrada autora) .....60	



## **Prilozi**

### **ISTRAŽIVANJE STAVOVA ASISTENATA FAKULTETA ORGANIZACIJE I INFORMATIKE O APSENTIZMU, ZADOVOLJSTVU POSLOM I PROIZVODNOŠĆU**

Istraživanje stavova asistenata Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu o apsentizmu (izostajanju s posla), zadovoljstvu radnim mjestom u instituciji visokog obrazovanja i proizvodnosti. Ovo istraživanje se radi u svrhu izrade diplomskog rada, a namjera je istražiti mišljenja i stavove asistenata o izostajanju s posla, zadovoljstvu poslom i proizvodnošću. Krajnji cilj istraživanja je na temelju dobivenih rezultata navesti preporuke za poboljšanje organizacijskog ponašanja u visokom obrazovanju kroz smanjenje negativnog apsentizma, povećanje zadovoljstva poslom i proizvodnosti.

Vaši odgovori su od iznimne važnosti za izradu diplomskog rada te se nadam da ćete odvojiti vrijeme za kratak intervju. Pri obradi podataka neće se koristiti Vaša imena niti bilo koja druga obilježja kojima bi se moglo naslutiti koji ispitanici su uzeti u uzorak. Intervju se sastoji od tri cjeline, počevši s prvom cjelinom koja se odnosi na apsentizam (izostajanje s posla), nakon toga slijedi cjelina s pitanjima o zadovoljstvu poslom i na kraju se javljaju pitanja vezana uz proizvodnost.

Zahvaljujem na suradnji!

DATUM:

Intervju počeo u:

Intervju završio u:

## Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o apsentizmu (izostajanju s posla)

1. Je li Vaša prva asocijacija o apsentizmu (izostajanju s posla) pozitivna ili negativna?

POZITIVNA

NEGATIVNA

2. U tablici su navedene tvrdnje vezane uz apsentizam (izostajanje s posla). Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite koliko se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji na način da zaokružite samo jedan od navedenih stupnjeva, a stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5
Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Izrazito se slažem

2.1.	Zaposlenici FOI-ja su skloni apsentizmu (izostajanju s posla).	1	2	3	4	5
2.2.	Razlog zbog kojeg se najčešće izostaje s posla je opravdan.	1	2	3	4	5
2.3.	Radne kolege iskazuju kolegijalnost ukoliko se izostaje s opravdanim razlogom.	1	2	3	4	5
2.4.	Provođenje nastave trpi zbog apsentizma (izostajanja s posla) zaposlenika FOI-ja.	1	2	3	4	5

3. Što smatrate najčešćim razlogom apsentizma (izostajanja s posla) zaposlenika visokog obrazovanja?

4. Smatrate li da postoji rješenje za smanjenje negativnog apsentizma (izostajanja s posla) kod zaposlenika visokog obrazovanja? Ako da, koje je rješenje?

## Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o zadovoljstvu radnim mjestom

1. Slažete li se sa slijedećom tvrdnjom: „Zadovoljstvo poslom je opća mjera u kojoj su zaposlenici zadovoljni i sretni s poslom kojeg obavljaju“?

DA

NE

2. U tablici su navedene tvrdnje vezane uz zadovoljstvo poslom. Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite koliko se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji na način da zaokružite samo jedan od navedenih stupnjeva, a stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5
Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Izrazito se slažem

1.	Zadovoljan/na sam svojim poslom.	1	2	3	4	5
2.	Moj posao mi predstavlja izazov.	1	2	3	4	5
3.	Moj posao nije zamoran.	1	2	3	4	5
4.	FOI se zalaže za jednakost pri zapošljavanju.	1	2	3	4	5
5.	Nezadovoljstvo radnim mjestom i radnim zadacima u visokom obrazovanju utječe na pojavu stresa kod zaposlenika.	1	2	3	4	5
6.	Zaposlenicima u institucijama visokog obrazovanja je potrebna pomoć u balansu privatno- poslovnog života.	1	2	3	4	5
7.	Moj posao je dobro plaćen.	1	2	3	4	5
8.	Moja plaća je dovoljna za moje troškove.	1	2	3	4	5
9.	Na mom poslu se može napredovati.	1	2	3	4	5
10.	Pogodnosti za napredovanje su ograničene.	1	2	3	4	5
11.	Znam što se od mene očekuje na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
12.	Moji suradnici su spremni pomoći.	1	2	3	4	5
13.	Na mom radnom mjestu postoji netko tko ohrabruje moj razvoj.	1	2	3	4	5
14.	Mentori uvelike pomažu asistentima u izvršavanju obaveza.	1	2	3	4	5
15.	Moje mišljenje se uzima u obzir.	1	2	3	4	5

3. Što možete navesti kao prednost zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja?

4. Što možete navesti kao nedostatak zaposlenja u instituciji visokog obrazovanja?

5. Iduća tablica sadrži čimbenike vezane uz zadovoljstvo poslom. Molim Vas da ocijenite zadovoljstvo svakim navedenim čimbenikom na način da zaokružite jedan od navedenih stupnjeva od 1 do 5, a stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5
Izrazito nisam zadovoljan/na	Nezadovoljan/na sam	Niti sam zadovoljan/na, niti sam nezadovoljan/na	Zadovoljan/na sam	Izrazito sam zadovoljan/na

1.	Podučavanje	1	2	3	4	5
2.	Objavljivanje radova	1	2	3	4	5
3.	Osiguranje sredstva za istraživanje	1	2	3	4	5
4.	Raspodjela vremena	1	2	3	4	5
5.	Vođenje laboratorijskih vježbi	1	2	3	4	5
6.	Radna atmosfera	1	2	3	4	5

## Istraživanje stavova asistenata FOI-ja o proizvodnosti

1. Smatrate li da se FOI zalaže za proizvodnost svojih zaposlenika?

DA                                      NE

2. Slažete li se s tvrdnjom: „Proizvodnost se povećava kada je motivacija visoka“?

DA                                      NE

3. Smatrate li da nastavni programi FOI-a dobro pripremaju studente za tržište rada? Ako da, postoje li neke prednosti u odnosu na ostale institucije visokog obrazovanja?

DA                                      NE

4. Mislite li da su studenti zadovoljni načinom na koji se provodi nastava i dobivenom kvalitetom?

DA                                      NE

*Želite li još nešto dodati na ovu temu?*

*Zahvaljujem Vam na Vašem vremenu i informacijama koje ste mi dali, ovaj intervju će svakako pridonijeti kvaliteti mog istraživanja i diplomskog rada.*

*Svojim potpisom potvrđujem da je razgovor proveden u skladu s etičkim standardima istraživanja i prethodno danim uputama.*

Potpis anketara \_\_\_\_\_